

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI

KAMU OKULLARINDA BÜTÇELEME ÖTESİ YÖNETİM
MODELİNİN UYGUNLUĞUNUN İNCELENMESİ

DOKTORA TEZİ

HALİL TUNCEL

ANKARA
EYLÜL, 2024



ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI

KAMU OKULLARINDA BÜTÇELEME ÖTESİ YÖNETİM
MODELİNİN UYGUNLUĞUNUN İNCELENMESİ

DOKTORA TEZİ

HALİL TUNCEL

DANIŞMAN: PROF. DR. KASIM KARAKÜTÜK

ANKARA
EYLÜL, 2024

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,

Halil TUNCEL adlı öğrencinin hazırladığı “Kamu Okullarında Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin Uygunluğunun İncelenmesi” başlıklı bu çalışma Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı / Eğitim Yönetimi Programı’nda jüri üyelerince oy birliği / oy çokluğu ile **Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

	<u>Jüri Üyeleri</u>	<u>İmza</u>
Başkan	Prof. Dr. Hasan Hüseyin Aksoy	
Üye	Prof. Dr. Kasım Karakütük (Danışman)	
Üye	Prof. Dr. Mustafa Çelikten	
Üye	Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun	
Üye	Doç. Dr. Halil Buyruk	

ONAY

Bu tez Ankara Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca, jüri üyeleri tarafından 10/09/2024 tarihinde, Enstitü Yönetim Kurulu tarafından ise .../.../20... tarihinde kabul edilmiştir.

.....

Prof. Dr. Mehmet İkbâl YETİŞİR
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BİLDİRİMİ

Tez içindeki bütün bilgileri akademik yazım kurallarına uygun biçimde raporlaştırdığımı ve bunları etik ilkelere (atıfta bulunulan tüm yapıtlara kaynaklarda yer verilmesi, tezde kullanılan bilgi ve belgelere resmi yollarla ulaşılması ve bunların aslı bozulmadan kullanılması vb.) uygun olarak elde ettiğimi ve sunduğumu bildiririm.

Halil TUNCEL

ÖZET

KAMU OKULLARINDA BÜTÇELEME ÖTESİ YÖNETİM MODELİNİN UYGUNLUĞUNUN İNCELENMESİ

TUNCEL, Halil

Doktora Tezi, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Kasım KARAKÜTÜK

Eylül, 2024, xx+273 Sayfa

Bu araştırmada okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşlerine göre kamu okullarında bütçeleme ötesi yönetim modelinin uygunluğunun incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada karma modele uygun çalışılmış ve araştırmacı tarafından geliştirilen anket nicel verileri, yarı yapılandırılmış görüşme formu ise nitel verileri elde etmek için kullanılmıştır.

Araştırmanın nicel boyutunda tabakalı örneklem yöntemi kullanılarak belirlenen Kayseri merkez ilçelerde görev yapan 384 okul yöneticisi ve öğretmenin görüşleri alınmıştır. Araştırmanın nitel boyutunda amaçlı örneklem yöntemi kullanılarak belirlenen 30 kişilik çalışma grubunun görüşleri 06/02/2023-16/06/2023 tarihleri arasında alınmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre kamu okullarında bütçe hedeflerinin okul yönetimi tarafından belirlenmediği, bütçelerin başarıyla yönetilmesiyle ilgili ödüllendirme olmadığı, bütçe planı yapılmadığı, kaynakların büyük oranda Milli Eğitim Bakanlığı tarafından sağlandığı, bütçenin okul içi eşgüdümüne katkısının bulunduğu ve uygulanmasının kontrolünün okul yönetimi tarafından yapıldığı; okul müdürünün bütçeyi yönetme konusunda liderlik davranışlarını sergilediği belirlenmiştir. Araştırma sonunda kamu okullarında, bütçeleme ötesi yönetim modelinin yönetim süreçlerinden olan ödüllendirme ve eşgüdüm ilkelerinin uygulanabilir, hedefler, planlama, kaynak ve kontrol ilkelerinin uygulanamaz; liderlik ilkelerinin ise tümünün uygulanabilir olduğu saptanmıştır.

Elde edilen sonuçlardan hareketle uygulayıcılara yönelik, kamu okullarının bütçe hedefleri belirlenirken öğretmenlerin sürece katılması ve çevresel koşulların dikkate alınması, bütçe yönetimine yönelik takım ödüllendirmesi yapılması, planlama

sürecinin katılımcı olması ve benzer uygulamaların göz önüne alınması, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından kamu okullarına okul tarafından yapılan planlara uygun bütçe ayrılması, üst yönetimler tarafından benzer okullar arasında eşgüdüm sağlanması, ödeneklerin ve bağışların nasıl değerlendirildiğine ilişkin öğretmenlere bilgi verilmesi, bütçeleme ötesi yönetim modelinin liderlik ilkeleriyle ilgili okul yöneticilerine eğitimler verilmesi önerilmiştir. Çalışmanın son bölümünde araştırmacılara yönelik, modelin uygunluğunun kamu okullarının farklı türlerine göre incelenmesi ve liderlik ilkelerinin hangi liderlik yaklaşımıyla tam olarak örtüştüğünün araştırılması önerileri getirilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Okul bütçesi, bütçeleme ötesi, eğitim yönetimi



ABSTRACT

EXAMINING THE SUITABILITY OF THE BEYOND BUDGETING MANAGEMENT MODEL IN PUBLIC SCHOOLS

TUNCEL, Halil

Dissertation, Department of Educational Administration

Supervisor: Prof. Dr. Kasım KARAKÜTÜK

September, 2024, xx+273 Pages

This study aims to examine the suitability of the management model beyond budgeting in public schools according to the opinions of school administrators and teachers. The research was conducted in accordance with the mixed model and the questionnaire developed by the researcher was used to obtain quantitative data and the semi-structured interview form was used to obtain qualitative data.

In the quantitative dimension of the research, the opinions of 384 school administrators and teachers working in Kayseri central districts, determined using the stratified sampling method, were taken. The opinions of the study group of 30 people determined using the purposeful sampling method in the qualitative dimension of the research were taken between the dates of 06/02/2023-16/06/2023.

According to the results of the research, it was determined that budget targets in public schools are not determined by the school administration, there are no rewards related to successful budget management, no budget plan is made, resources are largely provided by the Ministry of National Education, the budget contributes to internal coordination and the implementation is controlled by the school administration; the school principal exhibits leadership behaviors in managing the budget. At the end of the research, it was determined that the principles of rewarding and coordination, which are one of the management processes of the management model beyond budgeting, can be applied in public schools, the principles of goals, planning, resources and control cannot be applied, and the leadership principles are all applicable.

Based on the results obtained, it was suggested for the practitioners that teachers should be included in the process and environmental conditions should be taken into consideration when determining the budget targets of public schools, team rewards

should be provided for budget management, the planning process should be participatory and similar practices should be taken into consideration, the Ministry of National Education should allocate budgets to public schools in accordance with the plans made by the school, coordination should be provided between similar schools by the upper management, teachers should be informed about how the funds and donations are evaluated, and school administrators should be trained on the leadership principles of the management model beyond budgeting. In the last part of the study, suggestions were made for researchers to examine the suitability of the model according to different types of public schools and to investigate which leadership approach the leadership principles fully overlap with.

Keywords: School budget, beyond budgeting, educational administration

ÖNSÖZ

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu okullarının ilköğretiminden, ortaöğretimine ve yaygın eğitim kurumları olan halk eğitimi merkezlerine kadar birçok farklı kurumunda öğretmenlik ve yöneticilik yaptım. Meslek yaşamım boyunca kamu okullarının kıt kaynaklarını kullanarak eğitimin niteliğini artırma çabası içinde oldum. Kamu okullarının bütçe oluşturma ve yönetme sürecinde çektikleri sıkıntılara yaşayarak tanıklık ettim. Doktora eğitimimin ders sürecinde, yönetimde yaşanmakta olan ve yaşanması olası birçok sorunun bilimsel yöntemler kullanılarak çözülebileceğini çok değerli hocalarımdan verdiğim eğitim ve kazandırdığı araştırma disiplini ile öğrendim. Kamu okullarının belki de en yoğun şekilde yaşadığı bütçe oluşturma ve yönetme sürecini tezimde araştırmaya karar verdim. Henüz ülkemiz dışındaki bazı özel kuruluşlarda ve kamu kurumlarının bazı işlerinde uygulanmakta olan bütçeleme ötesi yönetim modelinin kamu okullarında uygunluğunun incelenmesini araştırma konum olarak belirledim.

Doktora eğitimine giriş gününden itibaren bana her konuda rehberlik eden, merak ettiğim veya eksik kaldığımı düşündüğüm bir konuyu çok değerli zamanını ayırarak, bana tam anlamıyla öğrettiğine kendisi inanmadan beni bırakmayan, öğrencisi olmaktan her zaman onur duyacağım saygıdeğer danışmanım Prof. Dr. Kasım KARAKÜTÜK'e teşekkürlerimi sunarım.

Doktora derslerinin yanı sıra yaşama ve bilime bakış açısına sağladığı katkı ve kayıt tarihimin ilk gününden itibaren anabilim dalı başkanı olmasının sorumluluğunu da tam anlamıyla yerine getirme adına gösterdiği yakın ilgiden dolayı saygıdeğer hocam Prof. Dr. Hasan Hüseyin AKSOY'a teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimimden bu güne kadar benden ilgisini, desteğini ve güvenini hiç esirgemeyen, eğitim yönetimi alanını daha çok sevmeme, bu alanda ilerleme ve bilim insanı olma açısından sadece bilgi değil, disiplin kazanmama da katkı sağlayan saygıdeğer hocam Prof. Dr. Mustafa ÇELİKTEN'e teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans ve doktora eğitimim sürecinde emeklerini esirgemeyen bütün hocalarıma, çalışmalarına katkı sağlayan okul yöneticisi ve öğretmenlere teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim yaşamım boyunca bana sağladıkları destekten dolayı eğitim sevdalıları sevgili anne, babama ve ailedeki herkesin tđm işlerinde yardıma koşan sevgili kardeşime teřekkđr ederim. 14.09.1981 tarihi oğrencilik yaşamıma başladığım ve hiç unutamadığım, yaşamımın en heyecanlı gđnđ idi. O gđn okula birlikte gittiğim, beni sadece oğrenci olmaya değil, başarılı ve sorumlu oğrenci olmaya ozendiren, en canlı ve yakın oşneklerim sevgili ablalarıma teřekkđr ederim.

Her hafta Ankara'dan dđnđřđmđ endişeyle bekleyen sevgili eşime, benimle birlikte planlı ders ęalıřma ve zamanı değerlendirme bilincine erişen canım oğullarıma ve eğitimle ilgili oşnerilerimi can kulağı ile dinleyen canım yeğerlerime teřekkđr ederim.

Halil TUNCEL
Ankara-2024



Çocuklarım ve yeğenlerime...

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BİLDİRİMİ.....	iii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	x
TABLolar DİZİNİ.....	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xx
BÖLÜM 1	1
GİRİŞ.....	1
Problem.....	1
Amaç.....	7
Önem.....	8
Sınırlılıklar	8
Tanımlar.....	9
BÖLÜM 2.....	11
KURAMSAL ÇERÇEVE	11
Eğitim Yönetimi	11
Eğitim Bütçesi.....	13
Eğitimde Bütçeleme Teknikleri	15
Eğitimde Bütçeleme Kuramları	19
Eğitim Bütçesinin İşlevleri.....	20
Eğitim Bütçesinde Yaşanan Sorunlar	23
Bütçeleme Ötesi Yönetim Modeli	31
Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin İlkeleri.....	37
Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin Yönetim Süreci İlkeleri.....	38
Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin Liderlik İlkeleri	44
İlgili Araştırmalar	51
Yurt Dışında Yapılan İlgili Araştırmalar	51
Türkiye’de Yapılan İlgili Araştırmalar	54
BÖLÜM 3.....	59
YÖNTEM	59
Araştırmanın Modeli.....	59
Evren-Örneklem/Çalışma Grubu	60
Evren ve Örneklem	60
Çalışma Grubu	64
Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi	67
Veri Toplama Araçlarının Geçerlik ve Güvenirliği.....	67
Verilerin Toplanması	69

Verilerin Çözümlemesi	70
BÖLÜM 4.....	73
BULGULAR VE YORUMLAR	73
Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	73
Okulların Bütçe Hedeflerinin Belirlenmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	73
Okulların Bütçelerinin Başarıyla Yönetilmesi Durumunda Yapılan Ödüllendirmelere İlişkin Bulgular ve Yorumlar	93
Okulların Bütçelerinin Planlanmasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	109
Okulların Bütçelerinin Kaynaklarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	119
Okulların Bütçelerinin Eşgüdümüne Katkısına İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	141
Okulların Bütçelerinin Uygulanmasının Kontrolüne İlişkin Bulgular ve Yorumlar	155
Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin Liderlik İlkelerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	164
Okul Müdürünün Bütçe Hedeflerini Gerçekleştirmeyi Amaçlamasına Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	164
Okul Müdürünün Okulda Eğitimsel Değerleri Ön Plana Çıkarmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Bulgular ve Yorumlar	185
Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Yönetiminde Saydamlığı Sağlamaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	194
Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Yönetilmesinde Yenilikleri İzleme ve Sorumluluk Almaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Bulgular ve Yorumlar ..	203
Okul Müdürünün Öğretmenlere Özerk Bir Şekilde Davranabilecekleri Olanakları Sunmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Bulgular ve Yorumlar	212
Okul Müdürünün Okul Bütçesinin, Okuldan Hizmet Alanları Memnun Edebilecek Şekilde Kullanılmasına Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Bulgular ve Yorumlar	225
BÖLÜM 5.....	235
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	235
Sonuçlar	235
Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Sonuçlar.....	235
Okulların Bütçe Hedeflerinin Belirlenmesine İlişkin Sonuçlar	235
Okulların Bütçelerinin Başarıyla Yönetilmesi Durumunda Yapılan Ödüllendirmelere İlişkin Sonuçlar	236
Okulların Bütçelerinin Planlanmasına İlişkin Sonuçlar.....	237
Okulların Bütçelerinin Kaynaklarına İlişkin Sonuçlar.....	237
Okulların Bütçelerinin Eşgüdümüne Katkısına İlişkin Sonuçlar	238
Okulların Bütçelerinin Uygulanmasının Kontrolüne İlişkin Sonuçlar	239
Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin Liderlik İlkelerine İlişkin Sonuçlar.....	240
Okul Müdürünün Bütçe Hedeflerini Gerçekleştirmeyi Amaçlamasına Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Sonuçlar.....	240

Okul Müdürünün Okulda Eğitimsel Değerleri Ön Plana Çıkarmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Sonuçlar.....	241
Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Yönetiminde Saydamlığı Sağlamaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Sonuçlar.....	241
Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Yönetilmesinde Yenilikleri İzleme ve Sorumluluk Almaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Sonuçlar	242
Okul Müdürünün Okulda Özerkliği Desteklemeye Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Sonuçlar.....	242
Okul Müdürünün Okul Bütçesinin, Okuldan Hizmet Alanları Memnun Edebilecek Şekilde Kullanılmasına Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Sonuçlar	243
Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin Ülkemizdeki Kamu Okullarında Uygunluğuna İlişkin Sonuçlar	243
Öneriler	245
Uygulayıcılara Yönelik Öneriler.....	245
Araştırmacılara Yönelik Öneriler	247
KAYNAKLAR.....	249
EKLER	259
EK 1. Kamu Okullarında Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin Uygunluğunun İncelenmesi Okul Yöneticisi ve Öğretmen Anketi	260
EK 2. Kamu Okullarında Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin Uygunluğunun İncelenmesi Konusunda Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerle Görüşme Formu.....	266
EK 3. Onam Formu.....	268
EK 4. Etik Kurulu Onayı	269
EK 5. Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğünden Alınan Uygulama İzin Yazısı.....	270
BENZERLİK BİLDİRİMİ	271
ÖZGEÇMİŞ.....	272

TABLolar DİZİNİ

Tablo	Sayfa
Tablo 1 Yönetim Süreci İlkelerinin, Geleneksel Bütçeleme ve Bütçeleme Ötesi Yönetim Süreçlerine Göre Karşılaştırılması	43
Tablo 2 Araştırma Evrenine ve Örneklemine İlişkin Okul Yöneticisi ve Öğretmen Sayıları	61
Tablo 3 Örneklemdeki Katılımcıların Demografik Özellikleri	62
Tablo 4 Çalışma Grubundaki Katılımcıların Özellikleri	65
Tablo 5 Çalışma Grubundaki Katılımcıların Kodlanması	66
Tablo 6 Okulların Bütçe Hedeflerinin Belirlenmesine İlişkin Görev Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları	74
Tablo 7 Okulların Bütçe Hedeflerinin Belirlenmesine İlişkin Cinsiyete Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları	76
Tablo 8 Okulların Bütçe Hedeflerinin Belirlenmesine İlişkin Öğrenim Düzeyine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları	77
Tablo 9 Okulların Bütçe Hedeflerinin Belirlenmesine İlişkin Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları	79
Tablo 10 Okulların Bütçe Hedeflerinin Belirlenmesine İlişkin Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları	82
Tablo 11 Okulumuzun Bütçe Hedefleri Benzer Okulların Bütçelerine Göre Belirlenmektedir İfadesine Yönelik Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Post Hoc Analizi Sonuçları	85
Tablo 12 Okulumuzun Bütçe Hedefleri Belirlenirken Öğrencilerin İstemleri (Talepleri) Dikkate Alınmaktadır İfadesine Yönelik Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Post Hoc Analizi Sonuçları	87
Tablo 13 Okulların Bütçelerinin Başarıyla Yönetilmesi Durumunda Yapılan Ödüllendirmelere İlişkin Görev Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları	94
Tablo 14 Okulların Bütçelerinin Başarıyla Yönetilmesi Durumunda Yapılan Ödüllendirmelere İlişkin Cinsiyete Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları	95

Tablo 15	Okulların Bütçelerinin Başarıyla Yönetilmesi Durumunda Yapılan Ödüllendirmelere İlişkin Öğrenim Düzeyine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	98
Tablo 16	Okulların Bütçelerinin Başarıyla Yönetilmesi Durumunda Yapılan Ödüllendirmelere İlişkin Öğretmenlikte Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	99
Tablo 17	Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından Ödüllendirmeler Yapılırken, Ödüller Okulumuz Yöneticileri Arasında Eşit Bir Şekilde Dağıtılmaktadır İfadesine Yönelik Öğretmenlikte Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Post Hoc Analizi Sonuçları.....	101
Tablo 18	Okulların Bütçelerinin Başarıyla Yönetilmesi Durumunda Yapılan Ödüllendirmelere İlişkin Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	103
Tablo 19	Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından Ödüllendirmeler Yapılırken, Ödüller Bireylerden Çok Okulumuz Yöneticilerinin Tamamı Adına Verilmektedir İfadesine Yönelik Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Post Hoc Analizi Sonuçları	106
Tablo 20	Okulların Bütçelerinin Planlanmasına İlişkin Görev Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	109
Tablo 21	Okulların Bütçelerinin Planlanmasına İlişkin Cinsiyete Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	110
Tablo 22	Okulların Bütçelerinin Planlanmasına İlişkin Öğrenim Düzeyine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	111
Tablo 23	Okulların Bütçelerinin Planlanmasına İlişkin Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları	113
Tablo 24	Okulların Bütçelerinin Planlanmasına İlişkin Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	115
Tablo 25	Okulların Bütçelerinin Kaynaklarına İlişkin Görev Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	119
Tablo 26	Okulların Bütçelerinin Kaynaklarına İlişkin Cinsiyete Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	121

Tablo 27	Okulların Bütçelerinin Kaynaklarına İlişkin Öğrenim Düzeyine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	124
Tablo 28	Okulların Bütçelerinin Kaynaklarına İlişkin Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları	126
Tablo 29	Okulumuzun Tüketime Yönelik (Elektrik, Su, Yakıt, Kırtasiye Gibi) Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır İfadesine Yönelik Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Post Hoc Analizi Sonuçları.....	130
Tablo 30	Okulumuzun İşgören Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır İfadesine Yönelik Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Post Hoc Analizi Sonuçları	132
Tablo 31	Okulların Bütçelerinin Kaynaklarına İlişkin Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	134
Tablo 32	Okulumuzun Bakım Onarım Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır İfadesine Yönelik Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Post Hoc Analizi Sonuçları.....	137
Tablo 33	Okulların Bütçelerinin Eşgüdümüne Katkısına İlişkin Görev Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	142
Tablo 34	Okulların Bütçelerinin Eşgüdümüne Katkısına İlişkin Cinsiyete Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	143
Tablo 35	Okulların Bütçelerinin Eşgüdümüne Katkısına İlişkin Öğrenim Düzeyine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	144
Tablo 36	Okulların Bütçelerinin Eşgüdümüne Katkısına İlişkin Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları	145
Tablo 37	Okulumuzun Bütçesinde Her İşgörenin Göstermesi Gereken Edim (Performans) Açıkça Belirlenmektedir İfadesine Yönelik Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Post Hoc Analizi Sonuçları.....	148
Tablo 38	Okul İçindeki Eşgüdümün (Koordinasyonun) Aksaması Durumunda Okulumuzun Bütçe Hedefleri Gözden Geçirilmektedir İfadesine Yönelik Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Post Hoc Analizi Sonuçları	150

Tablo 39	Okulların Bütçelerinin Eşgüdüme Katkısına İlişkin Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	152
Tablo 40	Okulların Bütçelerinin Uygulanmasının Kontrolüne İlişkin Görev Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	155
Tablo 41	Okulların Bütçelerinin Uygulanmasının Kontrolüne İlişkin Cinsiyete Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	157
Tablo 42	Okulların Bütçelerinin Uygulanmasının Kontrolüne İlişkin Öğrenim Düzeyine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	158
Tablo 43	Okulların Bütçelerinin Uygulanmasının Kontrolüne İlişkin Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	159
Tablo 44	Okulların Bütçelerinin Uygulanmasının Kontrolüne İlişkin Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	161
Tablo 45	Okul Müdürünün Bütçe Hedeflerini Gerçekleştirmeyi Amaçlamasına Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Görev Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	165
Tablo 46	Okul Müdürünün Bütçe Hedeflerini Gerçekleştirmeyi Amaçlamasına Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Cinsiyete Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	166
Tablo 47	Okul Müdürünün Bütçe Hedeflerini Gerçekleştirmeyi Amaçlamasına Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Öğrenim Düzeyine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	167
Tablo 48	Okul Müdürünün Bütçe Hedeflerini Gerçekleştirmeyi Amaçlamasına Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	169
Tablo 49	Okulumuzun Müdürü, Okuldaki Tüm Öğretmenleri Okul Bütçesinin Hedeflerini Gerçekleştirme Amacı Etrafında Toplamaktadır İfadesine Yönelik Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Post Hoc Analizi Sonuçları	173
Tablo 50	Okulumuzun Müdürü, Öğretmenlerin Okul Bütçe Planında Yaşanan Ani Değişikliklere Uyum Sağlamalarına Yardımcı Olmaktadır İfadesine Yönelik Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Post Hoc Analizi Sonuçları	175

Tablo 51	Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçe Planına Öğretmenlerin Edimlerini (Performanslarını) Artırmaya Yönelik Hedeflerin Konulmasını Sağlamaktadır İfadesine Yönelik Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Post Hoc Analizi Sonuçları.....	177
Tablo 52	Okul Müdürünün Bütçe Hedeflerini Gerçekleştirmeyi Amaçlamasına Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	179
Tablo 53	Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçe Planına Öğretmenlerin Edimlerini (Performanslarını) Artırmaya Yönelik Hedeflerin Konulmasını Sağlamaktadır İfadesine Yönelik Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Post Hoc Analizi Sonuçları	182
Tablo 54	Okul Müdürünün Okulda Eğitimsel Değerleri Ön Plana Çıkarmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Görev Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	185
Tablo 55	Okul Müdürünün Okulda Eğitimsel Değerleri Ön Plana Çıkarmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Cinsiyete Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	186
Tablo 56	Okul Müdürünün Okulda Eğitimsel Değerleri Ön Plana Çıkarmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Öğrenim Düzeyine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	187
Tablo 57	Okul Müdürünün Okulda Eğitimsel Değerleri Ön Plana Çıkarmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	189
Tablo 58	Okul Müdürünün Okulda Eğitimsel Değerleri Ön Plana Çıkarmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	191
Tablo 59	Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Yönetiminde Saydamlığı Sağlamaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Görev Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları	194
Tablo 60	Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Yönetiminde Saydamlığı Sağlamaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Cinsiyete Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	195

Tablo 61	Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Yönetiminde Saydamlığı Sağlamaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Öğrenim Düzeyine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	197
Tablo 62	Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Yönetiminde Saydamlığı Sağlamaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	199
Tablo 63	Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Yönetiminde Saydamlığı Sağlamaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	201
Tablo 64	Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Yönetilmesinde Yenilikleri İzleme ve Sorumluluk Almaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Görev Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	204
Tablo 65	Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Yönetilmesinde Yenilikleri İzleme ve Sorumluluk Almaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Cinsiyete Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	205
Tablo 66	Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Yönetilmesinde Yenilikleri İzleme ve Sorumluluk Almaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Öğrenim Düzeyine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	207
Tablo 67	Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Yönetilmesinde Yenilikleri İzleme ve Sorumluluk Almaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları	208
Tablo 68	Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Yönetilmesinde Yenilikleri İzleme ve Sorumluluk Almaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	210
Tablo 69	Okul Müdürünün Öğretmenlere Özerk Bir Şekilde Davranabilecekleri Olanakları Sunmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Görev Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	213
Tablo 70	Okul Müdürünün Öğretmenlere Özerk Bir Şekilde Davranabilecekleri Olanakları Sunmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Cinsiyete Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	214
Tablo 71	Okul Müdürünün Öğretmenlere Özerk Bir Şekilde Davranabilecekleri Olanakları Sunmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Öğrenim Düzeyine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları.....	216

Tablo 72	Okul Müdürünün Öğretmenlere Özerk Bir Şekilde Davranabilecekleri Olanakları Sunmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları	218
Tablo 73	Okul Müdürünün Öğretmenlere Özerk Bir Şekilde Davranabilecekleri Olanakları Sunmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları	221
Tablo 74	Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Okuldan Hizmet Alanları Memnun Edebilecek Şekilde Kullanılmasına Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Görev Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları	225
Tablo 75	Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Okuldan Hizmet Alanları Memnun Edebilecek Şekilde Kullanılmasına Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Cinsiyete Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları	226
Tablo 76	Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Okuldan Hizmet Alanları Memnun Edebilecek Şekilde Kullanılmasına Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Öğrenim Düzeyine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları	227
Tablo 77	Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Okuldan Hizmet Alanları Memnun Edebilecek Şekilde Kullanılmasına Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları	229
Tablo 78	Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Okuldan Hizmet Alanları Memnun Edebilecek Şekilde Kullanılmasına Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları	231

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1. Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin Mc Gregor'un X ve Y Kuramına Göre Konumu.....	36
Şekil 2. Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin İlkelerinin Sürekli Uyarlanabilir Süreçleri.....	44
Şekil 3. Örgütleri Merkezi Yönetimden Uzaklaştırmak İçin Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin Liderlik İlkelerinin Kullanımı.....	49



BÖLÜM 1

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemine, amacına, önemine, sınırlılıklarına ve araştırmada kullanılan tanımlara yer verilmiştir.

Problem

Bütçeler, kamu ya da özel sektördeki örgütlerce kullanılan ekonomik kılavuz olmakla birlikte özellikle kamu örgütlerinde uyulması gereken bir plan ve denetim aracıdır. Tarihi 13. yüzyıla kadar dayanan ve bugünkü anlamda 18. yüzyıldan sonra batıda uygulanmaya başlayan bütçelerin etkinliğine yönelik zamanla uygulayıcılar ve bilim insanları tarafından tartışmalar yapılmış ve bu tartışmalara koşut bütçeleme sürecinde sürekli değişimler yaşanmıştır. Yaşanan her değişiklik üstün yönü olmasıyla birlikte örgütlerin performansını (edimini) azaltma, zaman ve iş gücü kaybına neden olma veya savurganlığı artırma gibi eleştiriler de beraberinde getirmiştir. Getirilen bu eleştiriler yönetimin önemli bir ögesi olan bütçelemeyi terk etme aşamasına kadar gelmiştir.

Bütçeleme süreci, planlama, örgütleme, kadrolama, yönlendirme, eşgüdümleme ve raporlama süreçleriyle birlikte yönetimin yerine getirmesi gereken işlevlerden biridir (Demiröl Duyar, 2018). Taylor ve Fayol'un yönetime ilişkin görüşlerinden etkilenen Gulick, yönetim süreçlerini POSDCoRB olarak formüllemiştir. Formüle süreçlerden her birinin İngilizce'deki karşılıklarının baş harflerini kullanan Gulick yönetimin son sürecini bütçeleme olarak belirlemiştir. Bu süreç örgütün ekonomik planlanmasının yapıldığı ve yönetildiği süreçtir (Özdemir, 2018). Yönetim süreçlerinden biri olan bütçenin, ilk ortaya çıktığı tarihten günümüze kadar işlevlerinde değişimler yaşanmıştır (Yalçın, 2015).

Tarihi süreçte etkinliği ve güvenilirliği tartışılan ve zaman zaman farklı uygulamaları gündeme gelen bütçelerin güvenilirliği ve etkinliğine yönelik bazı yasal düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemelerin getirdiği uygulamaların özellikle kamu örgütlerinde yürütülen bütçe yönetiminde bazı sorunları da beraberinde getirdiği

söylenbilir. Yapılan yasal düzenlemelerle birlikte yönetim becerisindeki veya felsefesindeki yanlışların da sorunlara kaynak oluşturduğunun değerlendirilmesi gerekebilir. Bu tür sorunları gidermek amacıyla kamu yönetiminde sürekli yeni arayışlar yaşanmıştır.

Kamu yönetiminde egemen olan hantal yönetim anlayışını hızlı gelişen teknolojiye ve küreselleşmeye uyumlu duruma getirmek için sürekli yeni uygulamalar geliştirilmektedir (Yazıcı, 2015). Milattan önceki dönemlerde ilkel bir şekilde ortaya çıkan yönetim yıllar geçtikçe gelişmiş ve bilimsel bir özellik kazanmıştır. Dünyada kurulan birçok uygarlık ve devletin yönetim bilimine katkısının yanı sıra yirminci yüzyılın ilk yıllarından itibaren Amerika Birleşik Devletleri'yle birlikte çoğu batılı ülkelerde yaşanan gelişmelerle yönetim bilimi hızlı gelişmeler göstermiştir (Gedikoğlu, 1997).

Kamu yönetimindeki farklı arayışlar akademik çalışmaların yaygınlaşmasıyla birlikte hız kesmeden devam etmiştir. Weber'in bürokratik yaklaşımını değiştirme çabalarını içeren çalışmalar, 1960'larda başlamış ve 1980'lerde yaygınlaşarak kamu işletmeciliği yaklaşımının gelişmesine neden olmuştur. 1990'lı yıllardan itibaren ise kamu hizmetlerinin sunumunda olumsuzlukları barındırması nedeniyle eleştirilen kamu işletmeciliği yaklaşımına seçenек olabilecek yeni arayışlara başlanmıştır. Çevresindeki değişimlere duyarsız kalması düşünülemeyen örgütlerin etkililiğini devam ettirebilmek için yeni yönetim anlayışları geliştirmesi son derece doğaldır (Ayhan ve Önder, 2017). Kamu örgütlerinin yönetimindeki değişimler bütçe yönetimi yaklaşımlarında da değişimlere neden olmuştur.

Özellikle son yıllarda, kamu örgütlerinin kaynaklarındaki ve harcamalarındaki dengesizlik, gelişmiş gelişmemiş tüm Dünya ülkelerinde farklı bütçeleme yaklaşımlarının tartışılmasına neden olmuştur. Yönetim anlayışında da yaşanan değişimler esnek yönetim anlayışına doğru kaymış ve kamuda da yayılmaya başlayan bu yönetim anlayışı ekonomik saydamlığı beraberinde getirmiştir (Bakkal ve Kasımoğlu, 2015). Geleneksel bütçeleme tekniklerinden umduğunu bulamayan kamu yönetimi özel sektörde olduğu gibi süreç esaslı yerine sonuca önem veren edime dayalı (performans esaslı) bütçe anlayışını benimsemiştir (Yazıcı, 2015).

Farklı bütçeleme tekniklerini kullanan Türkiye'de 1973 yılına kadar geleneksel bütçeleme, 1973 yılından 2003 yılına kadar program bütçeleme, 2003 yılından sonra da edime (performansa) dayalı bütçe tekniğı kullanılmaya başlanmıştır (Yavuz, 2017). Türkiye'de özellikle 1980'li yıllardan itibaren yaşanan kamu mali yönetimi

anlayışındaki değişimler 2000’li yıllarda da devam etmiştir. 2000’li yıllarda kamu mali yönetiminde özel sektörde olduğu gibi kaynakların etkili kullanımı, savurganlıktan kaçınma, üstün edim gösterme ve sonuca göre değerlendirme anlayışı egemen olmaya başlamıştır. Bu anlayışın uygulamaya dönüştürülmesi amacıyla yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu yönetim anlayışını da değiştirerek alanında uzmanlaşmış bir yönetimin kamuya egemen olmasını öngörmüştür. Uzmanlaşan yönetim anlayışıyla birlikte ekonomik açıdan merkeze bağlılıktan uzaklaşılması ve yerel olanakların daha etkili kullanılması amaçlanmıştır (Tekin, 2017).

OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) üyesi ülkelerle birlikte Türkiye’de de 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun yürürlüğe girmesiyle uygulanmaya başlayan Edime Dayalı (Performans Esaslı) Bütçe Tekniğinde yaşanan sorunlar kısa sürede kendini göstermiş ve sorunların giderilmesi veya farklı seçeneklerin aranması çalışmalarına başlanmıştır (Bal, 2016). Kamu örgütlerinin yönetim ve bütçeleme yaklaşımlarındaki gelişmeler, işletme yönetimi ile ilişkisi daha da güçlenen eğitim yönetimini ve onun alt alanını oluşturan okul yönetimini de etkilemiştir.

İşletme yönetimine ait olan birçok yönetim yaklaşımının okullarda da uygulanması nedeniyle işletme yönetimiyle okul yönetimi arasındaki ilişki kuvvetlenmektedir (Özdemir, 2018). Eğitim yönetimi ve onun özel alanını oluşturan okul yönetimi on dokuzuncu yüzyıldan bu yana sürekli gelişim gösteren ve önce geleneksel sonra modern olarak adlandırılan yönetim kuramlarından etkilenmiştir (Aslanargun, 2007). Endüstri yönetimiyle birlikte ortaya çıkan makineleşmeyle örgütlerin yönetiminde yeni yaklaşımlar geliştirilmiş, geliştirilen bu yaklaşımlar eğitimi ve okulları da etkilemiştir (Güngör, 2014). Süregelen bu etkilenmeler tanımı üzerinde ortak bir karara varılamayan okulların bütçelemesine olan ilgiyi de artırmıştır.

Son yıllarda eğitim bütçesine olan ilgi artmaktadır. Eğitime ayrılan kaynakların hangi eğitim programına ve hizmetine ne kadar ayrılacağına karar verme eğitimi bütçesinin öncelikli konuları arasında yer almaktadır. Eğitim bütçesi okuldan başlayarak ulusal düzeye kadar olan bir alanı kapsayan karar alma süreçleridir. Bir okul müdürü aldığı kararlar ve yaptığı görevlendirmeler ile okula ait kaynakları harekete geçirir. Okulda yapmayı planladığı teknolojik değişiklikler bu kaynakların harekete geçirilmesine bir örnek olarak verilebilir (Kurul, 2012).

Okul, özellik ve amaçlar yönünden çok farklı bireylerin bir arada bulunduğu örgütlerdir. Ortak bir tanımı yapılamayan böylesine karmaşık yapıli örgütleri

yönetebilmek için geleneksel yönetim anlayışları yerine farklı yönetim yaklaşımlarının incelenmesi gerekmektedir (Balyer, 2014). Okullarda uygulanmakta olan yönetim sorunlarına getirilen çözüm önerilerinden birinin de okulların yerinden yönetimi olduğu söylenebilir.

Okul yönetimlerinin yerelleşmesinden, okulların belediyelere devredilmesi anlaşılmamalıdır. Bu durum okulların siyasi açıdan sömürülmesine neden olabilir. Okulların finansal sorunlarını çözmek için kaynakların merkezi yönetimden aktarılması yerine yurttaşın eğitime aktardığı kaynakları daha yakından izleyebileceği bir model oluşturulabilir. Eğitimde yaşanan sorunların çözümü için mevcut finansman yapısının değiştirilmesi ve kaynakların daha verimli kullanılması gerekmektedir (Summak ve Roşan, 2006). Özel sektörde yaşanan kaynak ve yönetim sorunlarını çözmek amacıyla geliştirilen ve hizmet alanlara daha yakın olmak amacıyla bütçenin yerel yönetimine daha fazla önem veren bütçeleme ötesi yönetim modelinin okullarda yaşanan sorunları da çözmek için değerlendirilebileceği söylenebilir.

Bütçeleme ötesi yönetim modelinin çıkış noktası, geleneksel bütçeleme tekniklerine getirilen eleştirilerdir. 1998 yılından bu yana tartışılmaya başlayan ve yaşanan deneyimlere göre sürekli gelişme içinde olduğu söylenebilen modele göre geleneksel bütçeleme teknikleri modası geçmiş kalıntılardır ve örgütlerin rakipleriyle yarışabilmesine engel olmaktadır. Bütçelemenin tamamen veya kısmen kaldırılmasının tartışılacağı bütçeleme ötesi yönetim modeli, “Beyond Budgeting Round Table’ın (BBRT)” (Masa Başında Bütçelemenin Ötesi) kurulmasıyla gelişmeye başlamıştır.

Masa Başında Bütçelemenin Ötesi, geleneksel bütçeleden kaynaklanan sorunlara çözüm aramak için kurulan uluslararası bir örgüttür. Kökeni Birleşik Krallık'ta olmasına karşın, Belçika, Hollanda, Fransa, Almanya, Norveç, İsveç, İsviçre, Güney Afrika ve Amerika Birleşik Devletleri dahil birçok ülkeden üyeleri vardır (Hope ve Fraser, 2001). Masa Başında Bütçelemenin Ötesi toplantılarında bütçeleme ötesi yönetim modelinin geleneksel bütçeleme tekniklerine göre üstün yönleri dile getirilmektedir.

İşgörenlerin örgütlerine yönelik değer oluşturmaları için gereksinim duydukları sorumlulukları, yetkileri ve desteği bulabilecekleri bir yönetim modeli olarak tanıtılan bütçeleme ötesi yönetim modeli, işgörenlerin rahatça hareket edebilmeleri için en az (minimum) kontrol yaklaşımını önermektedir (Lohan, Conboy ve Lang, 2010). İşgörenler üzerindeki merkezi baskının kaldırılmasının onların edimlerine katkı sağlayacağı düşünülebilir.

Bütünsel bir edim yönetimi modeli olarak bütçeleme ötesi yönetim modeli, edim yönetiminin tüm yelpazesini kapsar. Model, hizmet alanların istemlerini dikkate alma, yerinden yönetim, özerklik, hedef belirleme, göreceli edim değerlendirmesi, grup ödülleri, kontrol kuramı, dinamik kaynaklar gibi birçok farklı ilkeler kullanır (Lohan, Conboy ve Lang, 2010). Modeli kullanan örgütlerde yönetim, yapabilirim özgüveni kazanır. Hızlı ve uyarlanabilir kararlar, azaltılmış sıradizimli (hiyerarşik) yönetim yapısı, yüksek edim ve daha az maliyetle yapılan işler hizmet alanların memnuniyetini artırır (Tian, Ni, Hao ve Wu, 2015).

Bütçeleme ötesi yönetim modeli, yönetim süreçlerindeki değişimle birlikte bu değişimi destekleyecek liderlik ilkelerine de uygulanmasını gerektirir. Yöneticiler, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için örgüte özgü değerlerin, saydamlığın, özerklik anlayışının ve hizmet alanların istemlerine yanıt verebilecek örgüt yapısının işgörenler tarafından benimsenmesi konusunda gerekli liderliği yapmalıdır (Bogsnes, 2016).

İşgören güdüsü ve yönetim güvenilirliği için, yönetim süreçlerinin ve liderlik ilkelerinin uyumlu olması çok önemlidir. Yerleşik örgütlerin bütçeleme ötesi yönetim modeli yolculuğuna başlaması için, genellikle bütçe sürecini ayırarak işe başlaması ve ardından liderlik ilkelerine önem vermesi önerilir (Olesen, 2015). Bütçeleme ötesi yönetim modelinde merkezdeki liderlerin yereldeki çalışmaları eşgüdümlemeye ve kontrolde sorun yaşayabilecekleri kabul edilir (Hope ve Fraser, 2003). Bakanlıklar veya genel müdürlükler gibi ülkedeki en geniş yönetim alanlarına sahip kamu örgütlerinin yönetim ve bütçe konusundaki yetkilerini alt kademelere dağıtarak daha etkili ve verimli olabileceği söylenebilir. Bütçeleme ötesi yönetim modelinin kamu örgütlerinde uygulanabilirliği de tartışılmaktadır.

Kamu örgütlerinde hesap verebilirlik kâr veya hedefler yoluyla değil, siyasi süreç yoluyla sağlanır. Sayısal hedefler asla iyi bir kamu hizmetinin niteliğini yakalayamaz. Seçilmiş siyasetçilerin geniş hedefler koyması ve yöneticilerine bununla baş edebilmek için güvenmesi gerekir. Bununla birlikte, kaynak kullanımı gibi alanlarda yapılabilecek iyileştirmeler bulunmaktadır. Bu durum hem kamu hem de kâr amacı gütmeyen örgütlerin karşılaştığı en büyük sorunlardan biridir. Sınırsız kamu gereksinimini sınırlı kaynaklarla karşılamak için her iki örgüt türünde de bütçeler kullanılmaktadır. Sorun şu ki, bütçeleme süreci, kullanılıp kullanılmayacağına bakılmadan varolan kaynakları gerekçelendirmek ve olanaklar ölçüsünde yeni kaynak elde etmektir. Önceliklerle ilgili kararlar, bütçe sunumlarına dayanır ve eylemden çok

uzak kişiler tarafından alınır. Sonraki yıl için kaynaklar paylaşılır ve sabitlenir (Hope ve Fraser, 2001).

Kamu örgütlerindeki kaynakların etkin kullanımına yönelik ülkemizde ve yurt dışında yapılan araştırmalara gün geçtikçe yenileri eklenmektedir. Yapılan araştırmalar genel olarak uygulanan modellerin eksikliklerini gidermek ve yeni modeller ortaya koymak amacını taşımaktadır. Araştırmalarda kamu örgütleri olan okulların bütçeleme sorunları ve çözüm yolları ele alınsa da sorunların çözümüne yönelik okul yönetiminin, bütçeleme sürecine koşut yeni bir yönetim modeli oluşturmasıyla ilgili bir araştırma yapılmadığı görülmektedir.

Teknolojideki ve insan davranışlarındaki değişimler diğer bilim alanlarında olduğu gibi yönetim biliminde, dolayısıyla eğitim yönetiminde ve onun özel alanını oluşturan okul yönetiminde de değişimlere neden olmuştur. Yaşanan değişimlerin insana ve doğaya karşı bakış açısıyla ilgisi olduğu kadar temel düşüncenin diğer örgütlerde olduğu gibi okulda da kaynakların etkili kullanılması ve çalışmalardan en üst düzeyde verim elde etme kaygısı taşıdığı söylenebilir. İşgörenlerden elde edilen verim ise okulun, değişen ve bulunduğu çevresel koşullara ne kadar uyum sağladığı, dahası en iyi olup olmadığı ile ilgilidir. Bütçeleme ötesi yönetim modelinin önceden belirlenmiş hedeflerden çok değişen koşullara uygun davranılmasını önerdiği savunulmaktadır.

Bütçeleme ötesi yönetim modelini geliştirenler, örgütlere sadece bütçeyle ilgili öneriler sunmakla kalmayıp onların yeni bir yönetim modeline geçmesini önermektedir. Modelin savunucularına göre, bu yönetim modeli işgörenlerin edimlerini artırmak amacıyla, örgütsel değerleri ön plana çıkaran, saydamlığı ve özerkliği savunan ve hizmet alanların istemlerini önemseyen bir liderlik yaklaşımını önermektedir. Bu modelin uygulandığı örgütlerde liderler planlamalara ve kaynakların nasıl kullanılacağına tek başlarına değil, işi asıl yapan insanların katılımıyla karar vermektedir. Savunulan bu görüşlere göre bütçeleme ötesi yönetim modelinin uygulanmasıyla kamu okullarının merkezi yönetimin baskıcı kontrolünden uzak bir şekilde, kendilerine sağlanan geniş yetki ile öğrencilerin ve velilerin istemlerine daha hızlı yanıt vereceğinin araştırılmasının uygun olacağı düşünülebilir.

Kamu okullarının bütçe oluşturma ve bütçelemeden kaynaklanan yönetim sorunlarının yapılan tüm araştırmalara karşın öteden beri devam ettiği söylenebilir. Bu bağlamda bu araştırmanın problemi, kamu okullarında bütçeleme ötesi yönetim modelinin uygunluğunun incelenmemiş olmasıdır.

Amaç

Bu araştırmanın genel amacı kamu okullarında bütçe oluşturma ve yönetim süreçlerinde yaşanan sorunların çözümüne yönelik Kayseri merkez ilçelerde bulunan kamu okullarında bütçeleme ötesi yönetim modelinin uygunluğunun incelenmesine ilişkin okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda Kayseri merkez ilçelerde bulunan kamu okullarında görev yapan okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşlerine göre bütçeleme ötesi yönetim modelinin, yönetim süreçleri ve liderlik ilkelerine ilişkin olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır.

1. Bütçeleme ötesi yönetim modelinin yönetim süreçlerine ilişkin,
 - a) Okulların bütçe hedefleri kimler tarafından nasıl belirlenmektedir?
 - b) Okulların bütçelerinin başarıyla yönetilmesi durumunda Milli Eğitim Bakanı, Vali veya Kaymakam tarafından yapılan ödüllendirmeler kimlere, nasıl yapılmaktadır? Yapılan bu ödüllendirmelerin okul işgörenlerinin çalışma güdüsüne katkısı bulunmakta mıdır?
 - c) Okullarda bütçenin planlanması kimlerin katılımıyla hangi ölçütler dikkate alınarak yapılmaktadır?
 - d) Okulların bütçe kaynakları nerelerden sağlanmakta ve kimler tarafından harcanmaktadır?
 - e) Okulların bütçelerinin okul içindeki ve benzer okullarla olan eşgüdümüne katkısı bulunmakta mıdır?
 - f) Okulların bütçelerinin uygulanmasının kontrolü kimler tarafından nasıl yapılmaktadır? Yapılan bu kontroller okul işgörenlerinin öz güvenine katkı sağlamakta mıdır?
2. Bütçeleme ötesi yönetim modelinin liderlik ilkelerine ilişkin, okul müdürü,
 - a) okul bütçe hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlama,
 - b) okulda eğitimsel değerleri ön plana çıkarma,
 - c) okul bütçesinin yönetiminde saydamlığı sağlama,
 - d) okul bütçesinin yönetilmesinde yenilikleri izleme ve sorumluluk alma,
 - e) okulda özerkliği destekleme,
 - f) okul bütçesini, okuldan hizmet alanları memnun edebilecek şekilde kullanma bakımlarından liderlik yapabilmekte midir?

Önem

Eğitim süreklilik isteyen bir etkinliktir. Eğitim yapılan yer olan okulların bu sürekliliği sağlaması, en azından zorunlu gereksinimlerini karşılayacak bütçe ile olanaklı olmaktadır. Üstelik değişen koşullar, gereksinimlerdeki çeşitlilik ve artan giderler okul bütçelerini gün geçtikçe zorlar duruma getirmektedir. Yaşanan bu zorluklar okul yöneticilerinin bütçelerin finansmanı kadar yönetimi konusunda da yeterli olmasını gerektirmektedir. Okul yöneticilerinin okullarını etkili kılabilmek için bütçelerini yönetme konusunda yapılan araştırmaları izlemelerinin onlara katkısının olabileceği söylenebilir.

Yönetimin önemli bir ögesi olan bütçelemenin kamuya ait eğitim örgütlerinde uygulanmasına yönelik yapılan araştırmalar sorunların belirlenmesi ve giderilmesine yönelik olmuştur. Yapılan araştırmaların getirdiği çözüm önerileri daha iyi bir bütçenin nasıl yapılacağına ilişkindir, henüz bütçeleme ilkeleri bağlamında yeni bir yönetim modeli oluşturacak şekilde bir araştırma yapılmamıştır. Bu bağlamda, araştırmanın daha önce yapılan araştırmalardan farklı olduğu ve alanyazına katkısının olabileceği söylenebilir.

Diğer kamu örgütlerinde yapılan bütçelemeye yönelik çalışmaların okullardaki bütçeleme modellerini de etkilediği düşünülebilir. Günümüze kadar yapılan çalışmaların uygulamaya dönüşenlerinin okullardaki bütçeleme sorunlarını çözmede yetersiz kaldığı yapılan araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır. Araştırmanın uygulamadaki bu sorunların çözümüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yapılan araştırmalarda okulların temel finansman kaynağının Milli Eğitim Bakanlığı bütçesi olduğu görülmektedir. Yapılan bu çalışmanın Milli Eğitim Bakanlığının bütçesine ve eğitimdeki fırsat eşitliğini sağlamaya yönelik karar ve uygulamalara katkı sağlayacağı düşünülebilir.

Sınırlılıklar

Araştırma Kayseri ilinin merkez ilçelerinde yer alan kamu okulları (anaokulları, ilkokullar, ortaokullar ve liseler) ile sınırlıdır, çalışmanın nicel ve nitel boyutlarında yalnızca Kayseri merkez ilçelerde bulunan kamu okullarına ilişkin veriler kullanılmıştır.

Tanımlar

Bu araştırmada kullanılan bazı kavramların tanımları aşağıda verilmiştir.

Bütçeleme Ötesi Yönetim Modeli: Sabit bütçeler yerine piyasa koşulları ve hizmet alanların istemlerine göre hareket etmeyi öneren bütçeleme temelli yeni bir yönetim modelidir.

Kamu Okulları: Devlet tarafından finanse edilen, öğrencilerinin ücret ödeme zorunluluğu bulunmadan eğitim gördüğü, anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise düzeyindeki örgütlerdir.

Kayseri Merkez İlçeler: Kayseri il merkezinde bulunan Melikgazi, Kocasinan, Talas, Hacılar ve İncesu ilçeleridir.

Tek Müdüre Bağlı Okullar: Anaokulu, ilkokul ve ortaokul veya ortaokul ve imam-hatip ortaokulu gibi birden çok okulu barındıran, tek müdürün yönettiği okullardır.



BÖLÜM 2

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde eğitim yönetimi, eğitim bütçesi, eğitimde bütçeleme teknikleri, eğitimde bütçeleme kuramları, eğitim bütçesinin işlevleri, eğitim bütçesinde yaşanan sorunlar ve bütçeleme ötesi yönetim modeline ilişkin kuramsal bilgiler ile yurt dışında ve yurt içinde konu ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

Eğitim Yönetimi

Eğitim örgütleri, birden çok insanın bir araya gelmesiyle oluşan yapılardır ve bu insanları aynı örgütte tutan örgütsel amaçlardır. Örgüt üyelerinin bireysel amaçları ile örgütün amaçlarının örtüştüğü durumlarda üyelerin verimi ve örgüte bağlılığı da artacaktır.

Önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda, insanların eğitim gereksinimlerini gidermek için kurulan eğitim örgütlerini işletme ve geliştirme süreci eğitim yönetimi olarak tanımlanabilir (Başaran, 1996). Yönetimin eğitime uyarlanması eğitim yönetimini, eğitim yönetiminin okula uygulanması da okul yönetimini oluşturmaktadır. Eğitim örgütlerinin yönetimi kamu yönetiminden başlayarak okul yönetimine doğru daraltılarak devam eder. Kamu yönetimi en geniş yönetim alanını belirtirken, eğitim yönetimi onun alt alanı, okul yönetimi ise eğitim yönetiminin alt alanıdır (Gürsel, 1997). Eğitim yönetimi eğitim sisteminde yaşanan sorunların tümüyle ilgilenirken, okul yönetimi daha çok okul düzeyinde yaşanan sorunlara yoğunlaşmaktadır (Erdoğan, 2010). Eğitim yönetimi ve onun alt alanını oluşturan okul yönetiminin yönetim yaklaşımlarından etkilenmesi kaçınılmaz olduğu olgusuyla birlikte eğitimin farklı bir bilim olması nedeniyle eğitime ve okula özgü yönetim uygulamalarının geliştirilmesi gerektiği de söylenebilir.

Yönetim olgusunun tarihinin çok eskilere dayanmasına karşın yönetsel olguların bilimsel araştırmalarda yer alması daha yenidir. Yönetsel olgulara ilişkin farklı alanlardan deneyim sahibi birçok bilim insanı katkı sağlamışlardır. Yapılan katkılarla gelişen yönetim yaklaşımları zaman zaman aralarında kesişmeler olmasına karşın

işletme ve kamu yönetimi şeklinde iki farklı alanda gelişme göstermiştir. Eğitim yönetimi ise farklılaşan bu iki alandan da yararlanarak kendine özgü gelişme yoluna girmiştir. Eğitimin diğer bilimlerden ayrı bir bilim dalı olması, eğitim yapılan örgütlerin yönetimini kapsayan eğitim yönetiminin de diğer yönetim alanlarından farklı kabul edilmesine neden olmuştur (Özdemir, 2018).

Yönetim bilimi tarihi süreç içerisinde fizik, biyoloji, işletme, sosyoloji, ekonomi ve antropoloji gibi farklı bilimlerde kullanılan kuramlar yardımıyla sürekli bir değişme yaşamıştır. Yaşanan bu değişimler boyunca yönetim ilkelerinin her türlü örgüte uygulanabileceği toptancı bir anlayış egemen olmuştur. Bu durum örgütlerin yönetimlerinde yeni sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Farklı örgüt alanlarından eğitime uyarlanan bazı yönetim modelleri eğitim örgütleriyle uyumluluk gösterirken bazıları eğitim örgütlerinin yapılarına uymamıştır (Balyer, 2019).

Yönetim biliminin genel ilkeleri çoğu örgüt için geçerli olabilir fakat eğitim örgütleri diğerlerinden belirgin özelliklerle ayrılmaktadır. Örneğin okullar herhangi bir işletme gibi sadece üretime yönelik örgütler olarak düşünülemez. Eğitim örgütlerinin amaçları arasında yorumsal farklılıklar olmasıyla birlikte eğitim süreci sonunda elde edilecek yeterliklerin ölçülmesi de işletmelerle karşılaştırılamayacak kadar uzun zaman gerektirmektedir (Erdoğan, 2010). İşletmelerden farklı olarak sadece örgüt içindeki işgörenler değil, okulun bulunduğu çevre, öğrenci ve veli gibi birçok farklı öge okulun başarısını ve verimini etkilemektedir.

Verim anlayışında yaşanan değişimler insanlığın sahip olduğu erdemlerden uzaklaşmasına ve bir robot gibi görülmesine neden olmuştur. Bu durum okul işgörenlerinin amaçlara ulaşmada etkili bir şekilde kullanılmasını olumsuz yönde etkilemektedir (Ada ve Baysal, 2012). Özellikle işletme yönetiminde uygulanabileceği kabul edilen ve yüksek verim elde edebilmek için işe odaklanma, örgütün yapısı ve örgütteki formal ilişkiler üzerinde durulan yaklaşımların, informal ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı ve örgüt ikliminin başarıya etkisinin kabul edildiği eğitim örgütlerine uyarlanmasında büyük sorunların yaşanacağı söylenebilir.

Bazı yaklaşımlar öğrenciyi müşteri, ona verilen eğitimi de ürün olarak görmektedir. Bu durumda eğitimciler müşteri olarak gördükleri öğrencilerden kaynaklanan sorunlarla baş etmek ve onların uygun olan veya olmayan her türlü istemlerini karşılamaya çalışmak zorunda kalacaklardır. Bu yaklaşımlara göre yapılan eğitimlerde öğrencilerin amaçları ile okulun amaçlarının özdeşleşmesi ve okulda mutlu olmaları oldukça zordur (Ada ve Baysal, 2012). Okul yöneticisi yönettiği örgütün

işletmelerden farklı özelliklere sahip olduğu bilincinde olmalı ve bu alanda kendini yetiştirmelidir.

Okul yöneticisi okulu amaçları doğrultusunda yaşatmakla görevlidir. Bu görevi yerine getirebilmek için okulun sahip olduğu insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmak durumundadır. Okulun işğörenleriyle birlikte okul çevresindeki insan kaynaklarını da verimli bir şekilde kullanması gereken okul yöneticisinin bu insanları okulun amaçları doğrultusunda harekete geçirebilmesi için davranış bilimlerinde de kendisini yetiştirmesi gerekir (Bursalıoğlu, 2012).

Eğitim yöneticisi bilimsel araştırma ve gelişmeleri izlemeli ve kendi örgütüne özel uygulamaları gerçekleştirebilecek kuramsal (teorik) donanıma ve yeterliklere sahip olmalıdır. İşletme yönetiminden farklı olduğu kabul edilen eğitim yönetimi ve onun özel alanını oluşturan okul yönetiminin yönetim biliminin genel ilkelerinden ayrı düşünölemeyeceği ve eğitim yöneticisinin yönetimin farklı yaklaşımlarından yararlanması gerektiği söylenebilir.

Farklı kültörel özelliklere sahip toplumlular tarih boyunca kendi kültürlerine özgü eğitim sistemleri kurup geliştirmişlerdir. Toplumun devamlılığı ve sahip olduğu insan gücünün sürekli yenilenmesi için eğitim örgütlerindeki yönetim süreçlerinin sağlıklı bir şekilde yürütölmesi gerekmektedir (Balyer, 2019). Gulick ve Urwick tarafından yönetim süreçlerine yönelik yararlı olabileceği düşünölen genellemeler yapılmıştır. Yapılan bu genellemeler örgüt yapısı ve yönetici davranışları arasında kuvvetli bir bağ kuramasa da ayrı ayrı ve daha derinlemesine incelendiğinde eğitim yönetimi bakımından yararlı olabilir (Bursalıoğlu, 2016). Gulick ve Urwick tarafından geliştirilen yönetim süreçlerinden biri bütçelemedir ve bu sürecin eğitim örgütleri için de kullanılabileceği söylenebilir.

Eğitim örgütleri için gerekli maddi varlıkların sağlanması için para gerekmektedir. Gereken bu paranın diğer kaynaklarla birlikte eğitim örgütünün amaçlarını gerçekleştirmek için kullanılması, eğitim örgütlerinde bütçe yönetimi anlamına gelmektedir (Karakütök, 2020).

Eğitim Bütçesi

Eğitim bütçesi bir ölkede eğitim amacına yönelik ailelerin yaptığı harcamalarla birlikte formal olarak işlevlerini sürdüren eğitim örgütlerinin tamamının toplam bütçesini kapsamaktadır. Bu tür eğitim örgütleri kapsamına okul öncesinden

yükseköğretime kadar kamu ve özel sektöre ait örgün ve yaygın tüm eğitim örgütleri girmektedir. Bu bölümde kamuya ait eğitim örgütlerini ilgilendiren eğitim bütçeleri üzerinde durulacaktır.

Belirli bir dönem için öngörülen gelir ve giderlerin yar aldığı belge niteliği taşıyan (Altuğ, 2013) bütçeler bir örgütün amaçlarına ulaşması için gereksinim duyulan kaynakları ve elde edilen sonuçları sayısal açıdan gösteren bir plan ve denetim aracıdır (Can, 2016). Günümüz örgütlerinde başarı, yönetimin temel işlevleri olan planlama, örgütlenme ve kontrolde gizlidir. Yöneticiler öncelikle bu öğelerden planlamayı düşünmelidir. Planlamadaki ana etmen bütçedir. Bütçeler, üst yönetimin gelecekle ilgili beklenti ve projelerine göre hazırladığı ve uygulama aşamasındaki gruba yansıyan planın bir parçası olarak da görülebilir. Bir başka deyişle bütçe, planlamacılar ve uygulayıcılar arasındaki iletişimin aracı olarak parasal plan biçimidir (Yıldırım, 2019).

Bütçeleme, yönetim için kontrol aracı olarak önemli bir rol oynar. Araştırmalar, bütçelerin örgütler için hâlâ en önemli ve yaygın olarak kullanılan planlama ve kontrol araçlarından biri olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, bütçenin günümüzün hızla değişen ve yoğun piyasa koşullarında işletmeler için yeterli yarar sağlayıp sağlamadığına ilişkin devam eden tartışmalar da vardır (Yıldırım, 2019).

Yapılan tartışmalara karşın yurttaşların gereksinimlerini planlı bir şekilde sağlama aracı olan bütçeler geçmişte olduğu gibi günümüzde de önemini korumaktadır (Siverekli, 2014). Kaynakların planlı ve etkin kullanımında önemli bir yeri olan bütçeler aynı zamanda yapım ve onay süreci açısından bir yasal metin olma özelliği taşımaktadır. Bu yasal metinler içerisinde eğitim için ayrılan kaynaklar ve yapılacak harcamalar da önemli bir yer tutmaktadır.

Eğitim harcamaları denildiğinde bir ülkede eğitim için yapılan bütün harcamalar anlaşılmalıdır. Bu harcamaların içine velilerin, öğrencilerin, özel örgütlerin ve devletin yaptığı harcamalar girmektedir. Bu kadar fazla ve karmaşık paydaşları olması nedeniyle eğitime yapılacak harcamaları öngörmek ve yapıldıktan sonra da hesaplayabilmek oldukça zordur. Bu nedenle eğitim bütçesi ile anlatılmak istenen önceden eğitim için harcama yapacağını belirtilen kamu örgütlerinin ve özel örgütlerin harcamalarıdır (Başaran, 1996).

Eğitim örgütleri için gerekli bütün girdilerin parayla karşılanması nedeniyle eğitim sistemine aktarılan paranın doğru yönetilmesi gerekir. Para yönetimi bütçe yönetimidir ve sadece paranın sağlanmasını değil harcanmasını da kapsar. Kaynakların zorlanmasıyla gerçekleştirilen parasal harcamalarının doğru yönetilmesi kaynak bulmak

kadar önemlidir ve savurganlığı önlemek açısından da gereklidir (Başaran ve Çınkır, 2013). Savurganlığı önlemenin yollarından birinin de etkili bir planlama olduğu söylenebilir.

Parasal bir plan olan eğitim bütçeleri kamuya ait olan gelir ve giderleri gösteren yasal metinlerdir (Karakütük, 2020). Bu yasal metinler yıllık süreyi kapsamaktadır. Buradaki yıl eğitim öğretim yılı değildir, bütçeleme ilkelerine uygun olan mali yıldır (Başaran ve Çınkır, 2013) ve Ocak ayından başlayıp Aralık ayında biten takvim yılını içermektedir. Bütçeleme ile gelecek yıla ait yapılması planlanan harcamalar, yapılacak araştırmalar ve bu araştırmalar kapsamında yapılacak çalışmalar belirlenir. Buradan anlaşılacağı üzere bütçeleme planlama çalışmasının uygulamaya dönük olan daha somut bölümünü içermektedir (Başaran, 1996).

Bütçe gelecek mali yıl için hazırlanan bir taslaktır ve bu taslakta bütçeyi etkileyebilecek durumların iyi öngörülmesi gerekir. Bu öngörülerini doğru yapabilmek için yapılacak işler, bu işler için gerekli para, bu paranın kaynakları ve bu kaynaklardan elde edilebilecek paraların miktarları ayrı ayrı araştırılmalı ve bütçede belirtilmelidir (Başaran ve Çınkır, 2013). Bu durum bütçenin etkililiği ile doğrudan ilgilidir. Bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de bütçenin etkili kullanımına yönelik önlemlerin alınmaya çalışıldığı ve geliştirilen bütçeleme tekniklerinin uygulamaya çalışıldığı söylenebilir.

Eğitimde Bütçeleme Teknikleri

En büyük yasal örgüt olan devletin yönetim anlayışındaki ve koşullardaki değişimlere koşut bütçeleme tekniklerinde de etkililiği artırmaya yönelik değişimler olmuştur. Günümüze kadar kullanılan bütçeleme teknikleri; geleneksel (klasik) bütçe, torba bütçe, sıfır tabanlı bütçe, site tabanlı bütçeleme, planlama programlama bütçeleme, program bütçe, edime dayalı bütçe ve çözümleyici (analitik) bütçe sınıflandırması şeklinde sıralanabilir. Bu bölümde yukarıda geçen ve eğitim bütçelerini de etkileyen bütçeleme teknikleri öz olarak açıklanacaktır.

Geleneksel Bütçe. Geleneksel bütçenin diğer adları klasik veya idari bütçedir. Bu bütçe tekniğinde yapılması planlanan harcamalar idari birimlere ve harcama kalemlerine göre ayrılır. Bir eğitim örgütündeki işgören ve demirbaş giderleri o eğitim örgütünün girdilerini oluşturan harcama kalemlerine örnek olarak verilebilir. Her bir

harcama kalemi için ayrılan ödenek miktarları ise o girdinin maliyetini gösterir. Bir eğitim örgütünün etkinliklerini düzenli olarak yürütebilmesi için yapacağı bütün harcamaların karşılığında bir ödenek ayrılması gerekir. Ayrılan bu ödeneklerin toplamı o örgütün bütçesini oluşturmaktadır (Altuğ, 2013).

Geleneksel bütçeleme tekniğinde bir kamu örgütünün yapacağı harcama kalemleri ve bu harcama kalemleri için ayrılan ödenekler alt detaylarıyla birlikte yer alır. Bu nedenle geleneksel bütçeleme tekniği girdi esaslı bütçeleme tekniğidir. Bir kamu örgütünün işgörenlerinin ücret ve diğer harcama kalemleri ile harcama kalemleri karşılığındaki ödenekler ayrıntılı bir şekilde yazıldıktan sonra elde edilen toplam tutar o kamu örgütünün işgörenleri için ayırdığı bütçeyi oluşturmaktadır. Burada bir harcama kaleminden diğerine aktarma yapmak örgütün yetkisinde değildir. Bu nedenle geleneksel bütçeleme tekniğinin katı bütçeleme tekniği olduğu ancak denetimi kolaylaştırdığı söylenebilir (Altuğ, 2013).

Torba Bütçe. Torba bütçede geleneksel bütçenin tersine ödenekler harcama kalemlerine göre ayrı ayrı verilmez, toplu olarak verilir. Bu uygulamanın daha pratik olduğu ve çağdaş yönetim anlayışına da uygun düştüğü söylenebilir. Ancak keyfi davranışları önleyebilmek için kullanılan ödenekler ayrıntılı bir şekilde kaydedilmeli ve denetimlere önem verilmelidir (Altuğ, 2013). Gelişmiş ülkelerde edime dayalı bütçe tekniği ile birlikte kullanılan torba bütçe tekniğinde yapılan harcamaların ayrıntılı bir şekilde kaydedilmesinin ve kesin hesabın özenli bir şekilde tutulmasının denetimde kolaylık sağlaması beklenir (Karakütük, 2020).

Sıfır Tabanlı Bütçe. Sıfır tabanlı bütçe, örgütlerin bir önceki yılda yaptığı etkinlikleri dikkate almaksızın gelecek yıl yapmayı planladığı etkinliklere göre sıfırdan bütçe yapmayı gerektirir (Şeker, 2019). Bu bütçeleme tekniğinde örgütlerin yapmayı planladıkları etkinliklere göre değerlendirmeler yapılmaktadır. Yapılan değerlendirme sonuçlarına göre bazı etkinliklere öncelik verilirken, bazılarına ayrılan ödenekler de azaltılabilmektedir. Böylece kaynakların etkin kullanımı amaçlanmaktadır (Candan, 2007).

Sıfır tabanlı bir bütçeleme tekniğinde, bütçeye otomatik olarak hiçbir harcama yapılmaz. Bütçe kalemleri kendi aralarında değerlendirilerek hesaplanan harcama kalemleri bütçeye yerleştirilir. Bütçeleme sürecinde her etkinlik bir karar paketi olarak

hazırlanır ve öncelikli olanlar sistematik olarak sıralanır. Sıfır tabanlı bütçeleme, kamu bütçesi için geliştirilmiş yeni bir bütçeleme tekniğidir. Bu teknikte önceki bütçe gerçekleştirmeleri görmezden gelinmektedir (Yıldırım, 2019).

Sıfır tabanlı bütçe yaklaşımının okullarda uygulanmasının çeşitli sakıncaları olabilir. Örneğin öğretmenler kendilerini güvende hissedemeyebilir ve önceki yıllarda başlayan yararlı eğitim öğretim etkinlikleri yarıda kalabilir (Kurul, 2012).

Site Tabanlı Bütçeleme. Site tabanlı bütçe yaklaşımına göre eğitim bölgesinin bütçesi okul yöneticileri, öğretmenler ve toplumun katkılarıyla oluşturulan geniş katılımlı karar organları tarafından oluşturulmalıdır. Site tabanlı bütçelemenin sağlıklı yürüyebilmesi için eğitim örgütlerinde kullanılacak insan ve fiziksel gereksinimlerin tamamını karşılayabilecek kaynakları bulup yönetebilecek bilgi ve beceriye sahip yöneticilere gereksinim vardır (Kurul, 2012).

Site tabanlı bütçeleme yaklaşımında üst yönetimin okul düzeyinde alınan kararlara karışması önlenirken okul yöneticisi ve öğretmenlerin eğitim öğretim süreci üzerindeki denetiminin artırılması amaçlanmaktadır. Bu yaklaşımda üst yönetimin görevi eğitim örgütleri arasında denge ve eşgüdümü sağlamaktır. Okul yöneticileri bütçe yönetimi ve harcama kalemleri arası geçişte geniş yetkiye sahiptir (Kurul, 2012).

Planlama Programlama Bütçeleme. Planlama programlama bütçeleme tekniğinde amaç farklı seçenekler arasından en uygununu belirlemek ve bu seçeneğin şimdiki maliyetlerine göre gelecekte sağlayacağı yararları planlayabilmektir. Tekniğin ilk aşaması olan planlamada kaynakların belirlenmesi ve hedeflere etkin bir şekilde yönlendirilmesi gerekmektedir. İkinci aşama olan programlamada ise amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli kaynaklar ve etkinlikler bir araya getirilir. Programlama aşamasında her bir program alt programlara, alt programlar da gerçekleştirilmesi beklenen etkinlik ve yatırımlara ayrılarak yapılacak harcamalar buna göre belirlenir. Belirlenen program seçenekleri ayrı ayrı analiz edilir ve yapılabilecek harcamalar maddeler halinde listelenir. Ortaya çıkan maliyetler toplanır ve bütçe büyüklüğü netleşmiş olur (Altuğ, 2013).

Planlama programla bütçeleme tekniği, program ve edim (performans) bütçe lemede kullanılan birim maliyetleri hesaplama tekniklerine ek olarak daha

kapsamlı bir plan hazırlamayı gerektirir. Yapılan bu kapsamlı plan karar vericilere rehberlik edebilecek nitelikte olmalıdır (Kurul, 2012).

Program Bütçe. İlk kez Amerika’da özel sektörde, daha sonra da kamu örgütlerinde kullanılmaya başlayan program bütçe tekniği ülkemizdeki kamu örgütlerinde de kullanılmaktadır. Planlama programlama bütçeleme tekniğinde yaşanan sorunlar nedeniyle terk edilen bu teknik başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere birçok OECD ülkesinde kullanılmaya devam etmiştir. Klasik bütçe anlayışı girdilere, kaynakların ne kadar ve nasıl kullanıldığına ayrıntılı bir şekilde odaklanırken modern bütçe anlayışı, kaynakların belirlenen amaçları gerçekleştirme düzeyine odaklanır. Program bütçe klasik bütçe tekniğindeki gibi kaynak ve harcamaları girdi çeşitlerine göre ayırmaktan çok yerine getirilmesi düşünülen hizmet ve amaçlara göre ayırmaktadır. Program bütçenin temeli hizmetleri gerçekleştirmek için oluşturulan programlara dayanmaktadır (Program Yapısı ve Program Gerekçesi Rehberi, 2017).

Edime (Performansa) Dayalı Bütçe. İlk olarak özel sektörde uygulanan edime dayalı bütçe yaklaşımı 1990 yılından sonra kamu örgütlerinde de kullanılmaya başlanmıştır. Edime dayalı bütçe yaklaşımı klasik bütçe yaklaşımının tersine girdilerden çok sonuca, ayrılan ödeneklerin belirlenen amaçları gerçekleştirmek için ne kadar etkili kullanıldığına odaklanmaktadır. Edime dayalı bütçe yaklaşımı klasik bütçe yaklaşımında yaşanan hizmetten çok kurala odaklanma nedeniyle yaşanan verimsizlikleri ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiştir. Bu durum özel sektör için geçerli görülebilmekte ve kâr amacı gütmeyen kamu örgütlerinde bazı sorunların yaşanmasına neden olabilmektedir (Yazıcı, 2015).

Edime dayalı bütçe yaklaşımının kamuda uygulanmasına yönelik kuramsal çerçeve henüz netleşmemiştir. Bu yaklaşımın kamu yararı amacıyla uygulanmak istendiği söylenebilir, ancak kamu yararının neye göre belirleneceği, bu yararı sağlama başarısı gösteren işgörenin nasıl ödüllendirileceği veya başarısız olan işgörene getirilebilecek yaptırımların neler olacağı belirsizliğini korumaktadır. Üstelik kamu örgütlerinde yüksek edim sağlamak amacıyla yürütülen çalışmaların bazı çıkar çatışmalarına da neden olabileceği söylenebilir (Çelebi ve Kovancılar, 2012). Bununla birlikte edime dayalı bütçeleme tekniğinin kamu örgütlerinde kullanmanın parasal

saydamlığı ve hesap verilebilirliği kolaylaştırdığı; kaynakların etkili ve verimli kullanımını sağladığı da belirtilebilir (Karakütük, 2016).

Çözümleyici (Analitik) Bütçe Sınıflandırılması. Örgütsel, işlevsel, finansal ve ekonomik kodlamaları içeren çözümleyici bütçe sınıflandırması kamu örgütlerinin yeniden yapılandırılması sürecinde 1995 yılında geliştirilmiş, 2003 yılından sonra da bütün kamu örgütlerinde uygulanmaya başlanmıştır (Moğol, 2012). Çözümleyici bütçe sınıflandırması, kamu örgütlerinin gelir ve giderlerinin ekonomik analizlerini yapabilmek amacıyla uluslararası ölçünlere (standartlara) uygun olarak geliştirilmiştir (Çöker, 2018). Bu teknik, program bütçede yaşanan bütçenin birlik ve genellik ilkelerinin dışına çıkma durumlarını önlemek için işlevsel sınıflandırma ögesine işlerlik kazandırma amacını taşımaktadır. Kullanılan örgütsel kodlamayla kamu örgütlerinin kaynaklarının kimler tarafından nasıl kullanıldıkları belirlenebilmekte ve uluslararası karşılaştırmalar yapılabilmektedir. Çözümleyici bütçe sınıflandırmasında kullanılan kodlamayı diğer bütçeleme tekniklerinde de kullanmak olanaklıdır (Dayar ve Bakırtaş, 2015).

Eğitimde Bütçeleme Kuramları

Eğitimin yürütülmekte olan kamu hizmetlerine göre farklı bir konumda olmasının kendine özel bütçeleme kuramlarının gelişmesine neden olduğu söylenebilir. Eğitimde bütçeleme kuramları akılcı (rasyonel) bütçe kuramı ve politik bütçe kuramı şeklinde iki başlık altında ele alınabilir.

Akılcı (Rasyonel) Bütçe Kuramı. Akılcı (rasyonel) bütçe kuramı rasyonel örgüt kuramı ile örtüşmektedir. Örgütün amaçları, hedefleri ve hedeflere ulaşma süreçleri karar vericiler tarafından ayrıntılı bir şekilde bilinmektedir ve çevresel etkiler bu süreçlerin dışında tutulmaktadır. Karar vericiler tarafından belirlenen bütçeleme sürecinde öncelikli amaçlar maliyet yarar analizi gibi birçok yöntem kullanılarak belirlenir ve sık sık değiştirilmesi önerilmez. Sıfır tabanlı bütçe, program bütçe ve edime dayalı bütçe akılcı (rasyonel) bütçe kuramı içinde değerlendirilebilir (Kurul, 2012).

Akılcı (rasyonel) bütçe kuramının bir yıldan uzun bir süreyi kapsayan bütçe planlama süreci olduğu söylenebilir. Bu süreç gelir kestirme sistemi, bütçe analizi

sistemi, yönetim bilgi sistemi ve muhasebe kontrol sistemi gibi alt süreçleri kapsamaktadır (Kurul, 2012).

Politik Bütçe Kuramı. Politik bütçe kuramı, önceden belirlenen bütçenin örgütün bulunduğu çevreye göre değerlendirilmesini gerektirir. Bu modelin aşamalı sözleşme ve kamusal seçim olmak üzere iki farklı uygulaması bulunmaktadır (Kurul, 2012).

Aşamalı sözleşme kuramında ülkeler federal ve üniter yönetim biçimlerine göre farklı şekillerde oluşacak kurullarda bütçe üzerine görüşmeler yaparlar. Yapılan bu görüşmeler sonunda bütçenin öncelikleri ve ayrılacak ek ödenekler belirlenir. Ek ödenek belirleme aşamasında örgütlerin edim tartışması yapılmaz (Kurul, 2012).

Kamusal seçim kuramı daha çok bireysel gereksinimlerin ve en küçük ölçekte seyreden ekonomik tercihlerin dikkate alındığı kuramdır. Bu kuramı savunanlar bireylerin yararlarını ençoklaştırmak amacıyla yaptıkları etkinliklerin toplumsal yarara nasıl dönüşeceğine odaklanırlar (Kurul, 2012).

Eğitim Bütçesinin İşlevleri

Eğitim bütçelerinin bütçesel özelliklerinden kaynaklanan eğitim örgütünün gelir ve giderlerini planlama ve denetim kolaylığını sağlama gibi işlevleri bulunmaktadır. Bütçelerin özelde eğitim örgütlerinde uygulanması, diğer işlevlerine ek olarak eğitimin hizmetlerinin sağlanmasında gereken fırsat eşitliği işlevini de taşıdığı söylenebilir.

Eğitim Bütçesinin Bütçesel Özelliklerinden Kaynaklanan İşlevleri. Kamu bütçesinin bir bölümü olan eğitim bütçesinin kamu bütçesinin işlevlerini yerine getirmesi gerekir. Bu işlevler ekonomik ve parasal, siyasal ve hukuksal işlevler şeklinde sıralanabilir (Karakütük, 2020).

Kamu bütçesinin ekonomik ve parasal işlevi bağımsızlığın ön koşullarından biridir. Ulusal parası yabancı paralar karşısında sürekli değer kaybeden ve ekonomik açıdan özgürce hareket edemeyen ülkelerin siyasal bağımsızlığı da tehlikede demektir ve bu durum o ülkenin eğitim örgütleri için de geçerlidir (Karakütük, 2020).

Kamu bütçesinin siyasal işlevi devlete vergi veren yurttaşların verdikleri vergilerin hangi önceliklere göre değerlendirilmesi konusunda yasama organına yetki vermesi anlamına gelir. Siyasal işlevin yerine getirilme sürecinde yasama organı

hazırladığı bütçeyi kullanabilmesi için yurttaşlardan aldığı yetkiyi yürütme organına devreder (Karakütük, 2020).

Kamu bütçesinin hukuksal işlevi bütçenin hazırlanma ve uygulanma süreciyle ilgilidir. Kamu bütçeleri hazırlanırken hukuksal ilkelere göre hazırlanmalıdır. Hazırlanan bütçelerin birer yasa olması onları en temel hukuksal normlardan biri durumuna getirmektedir.

Kamu bütçesinin bir parçası olan eğitim bütçesi sadece ekonomik ve parasal, siyasal ve hukuksal işlevleri yerine getirmekle kalmaz. Bunlarla birlikte eğitim bütçesinin toplumsal adaleti ve tutumluluğu sağlama, eğitimin amaçlarını gerçekleştirme, eğitimin maliyetini hesaplama ve sorunlarını saptama, temel veri kaynağı olma, hukuka uygun olma, eğitim planlamasına aracılık etme, denetimi kolaylaştırma ve eğitime verilen önemin ve kamusal eğitimin bir göstergesi olma gibi işlevleri de yerine getirmesi gerekir (Karakütük, 2020).

Eğitim bütçelerinde üretken birey yetiştiren programlara ağırlık verilmesi, bilimsel çalışmaların eğitim örgütlerine ulaşmasını sağlayacak ve eğitim örgütlerinin çevresiyle olan bağını kuvvetlendirecek etkinliklere pay ayrılması gerekmektedir. (Başaran, 1996). Okullara bütçe ayrılırken yapılacak etkinliklerle birlikte diğer giderler de göz önüne alınmalıdır.

Bir okulun bütçesi o okulda eğitim için yapılan tüm harcamaları kapsar. Titizlikle hazırlanan ve gerek yatırım gerekse işletme giderlerini gösteren bir bütçe yardımıyla eğitim maliyetleri kolayca hesaplanabilir (Başaran ve Çınkır, 2013). Maliyetleri ya da harcamaları hesaplayabilmek için bütçe ve kesin hesap araç olarak kullanılabilir. Bütçe ve kesin hesabın kullanımıyla belirlenecek öğrenci birim maliyetleri eğitim bütçesinin hazırlanmasında temel gösterge olarak kullanılmalıdır (Karakütük, 2020). Eğitim yöneticisine uluslararası metinler, anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik, kararname, yönerge ve genelgelerle birlikte hazırlanan planlarda yer alan bütçeler de yasal dayanak sağlamaktadır.

Bütçeler yönetimlere yapacağı harcamalar hakkında yetki veren yasal metinler olmakla birlikte yönetim ve denetimin etkili bir aracıdır. Eğitim örgütü yönetimi kendisine verilen bu yetkiyi doğru ve etkili kullanması durumunda örgütün başarısını artıracaktır. Eğitimin planlı mı plansız mı yapıldığını kontrol etmek açısından bütçe önemli bir denetim aracıdır. Bütçelerin denetimiyle yapılan harcamaların doğruluğu belirlenebilir (Başaran ve Çınkır, 2013).

Eğitim bütçeleri eğitimin parasal planlarıdır. Bütçeleden önce yapılan planlama aşamasında belirlenen hedeflerin yerine getirilebilmesi için söz konusu hedefleri gerçekleştirecek parasal kaynakların belirtilmesi gerekir. Eğitim bütçesinin yapılan plan dikkate alınmadan oluşturulması planlama ile bütçeleme arasında tutarsızlığa neden olacaktır. Bu durum da yapılan planların başarısızlığı ve eğitimde niteliğin düşmesi sonucunu doğuracaktır (Karakütük, 2016).

Eğitim Bütçesinin Eğitimde Fırsat Eşitliğine Yönelik İşlevleri. Yurttaşların hukuksal normlara göre oluşturulan devletten eğitim gereksinimlerinin karşılanmasını isteme hakları bulunmaktadır. Varoluşunu hukuksal düzenlemelere dayandıran devlet, yurttaşlarının eğitim hak ve özgürlüklerini de hukuksal dayanaklarla güvence altına almıştır. Yurttaşların eğitim gereksinimlerini karşılamak sosyal devlet olmanın da bir gereğidir (Başaran ve Çinkır, 2013).

Gelirinin büyük kısmını yurttaşlardan aldığı vergilerle karşılayan devletin eğitim almak isteyen ancak koşulları yetersiz olan yurttaşlarının eğitim istemlerini karşılaması gerekir. Böylece devlet, yurttaşlarının istenmeyen örgütlerce kullanılmasının önüne de geçebilecektir. Hazırlanan eğitim bütçelerinin, sınırlılıkları bulunan bireylerin yaşadığı eşitsizlikleri gidermeye yönelik önlemleri de içermesi gerekir. Burs, yatılılık, taşıma ve beslenme olanakları bu önlemler arasında sayılabilir (Karakütük, 2020).

Bir ülkenin eğitime ayıracağı bütçe o ülkenin eğitime bakışı ile ilgilidir ve farklılık göstermektedir. Bazı ülkeler eğitimi bir yatırım aracı olarak görüp eğitim bütçesini ona göre ayırırken bazıları da eğitime verdiği öneme veya ülkesindeki eğitim eşitsizliğine öncelik vererek bu eşitsizliği gidermek için eğitim bütçesi hazırlamaktadır. Ülkelerin eğitime verdikleri önem eğitim için ayırdıkları para ile doğrudan ilgilidir. Ülkeler eğitime verdiği önem bakımından karşılaştırıldığında gelişmiş ülkelerin eğitime ayırdığı paraların daha fazla olduğu, eğitime daha fazla önem verdiği görülmektedir (Başaran, 1996).

Ülkelerin eğitime verdiği önemi anlayabilmek için kamu eğitim bütçesinin ulusal gelir içindeki oranına bakılabilir. Eğitimdeki nitelikten ödün vermemek için günden güne artan pahalılık karşısında eğitim bütçesinin ulusal gelir içindeki oranının artması, kamu eğitim bütçesinin gerçek fiyatlarında da artış olması gerekir. Eğitim bütçesi içinde yatırım için ayrılan payların ve öğrenci birim harcamalarının azalması eğitime verilen önemin olumsuz yönde geliştiğinin belirtisi olabilir. Eğitim örgütlerinde

görev yapan öğretim elemanı ve öğretmenlerin gelirlerinin gelişmiş ülkeler ile karşılaştırılması da eğitime verilen önemin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir (Karakütük, 2020).

Başaran'a (1996) göre eğitim bütçesi eğitimin yararlılık, diriklik, sağlık ve verimlilik etkenlerinden oluşan etkililiğini artırmak için kullanılmalıdır. Yararlı bir eğitim örgütü işgörenleriyle çevresindeki halkın sorunlarına eğilen ve çözüm geliştiren bir örgüt olmakla birlikte üretken bireyler yetiştiren örgüt iken, dirik bir eğitim örgütü çevresindeki, bilimdeki ve teknolojiadaki değişmelerin gerisinde kalmayan örgüttür. Böyle bir örgüt, örgütün yöneticisinden, öğretmenine ve bütün işgörenlerine kadar tamamının katkılarıyla oluşturulabilir. Sağlıklı bir eğitim örgütünde çatışmalardan olabildiğince kaçınılır. Çatışma yaşanması durumunda ise sonuçta uzlaşa sağlanmalıdır. Verimli bir eğitim örgütünde öğrenci sayısı ile birlikte eğitimin niteliği de artarken maliyetler düşmelidir. Eğitimin niteliğini önemsemeden sadece öğrenci sayısını artırmaya yönelik çalışmalar gerçek anlamda verimlilik değildir (Başaran, 1996).

Eğitim örgütlerinde verimlilik kavramı diğer örgütlerden farklı değerlendirilmelidir. Verimliliği artırma kaygısı ile nicel verileri artırma yoluna gidilmesi nitelikte istenen düzeye ulaşamama sorununu doğurabilir. Eğitim örgütlerinde verimliliği artırmak için nitelikten ödün verilmeden kaynakların etkili kullanılması ve bütçe lemede yaşanan sorunların çözülmesi gerektiği söylenebilir.

Eğitim Bütçesinde Yaşanan Sorunlar

Eğitim bütçelerinde yaşanan sorunların öteden beri alanyazında tartışıldığı ve bu tartışmaların yeni uygulamalara göre çeşitlendiği söylenebilir. Bu bölümde eğitim bütçelerinde yaşanan sorunlar, yönetim sorunları, kaynak sorunları ve neoliberal politikaların eğitim bütçeleri üzerindeki etkileri başlıklarında ele alınacaktır.

Eğitim Bütçesinin Yönetim Sorunları. Bütçeleme süreci yönetim süreçleri içerisinde yer almaktadır. Bu nedenle eğitim bütçelerinin yönetim sorunlarının genel anlamda eğitim yönetimindeki sorunlar kapsamında değerlendirilmesinin daha doğru olacağı düşünülebilir.

Eğitim bütçesinin, eğitim örgütünün amaçları doğrultusunda, eğitim programlarını gerçekleştirmek, savurganlığı önlemek, örgütün sorunlarını tanımak, denetimi kolaylaştırmak ve eğitimin maliyetini hesaplamak gibi özellikleri

bulunmaktadır (Başaran ve Çınkır, 2013). Bir eğitim yöneticisi okuldaki öğretmen ve öğrencilerin kişisel işlemlerinin ve liderlik görevlerinin yanı sıra örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bütçeleme ve finansman süreçlerini yönetme görevlerini de üstlenmektedir (Balyer, 2012). Eğitim yöneticisinin eğitim bütçesinin özelliklerinin farkında olabilecek ve onu yönetebilecek yeterliğinin olması gerekir.

Eğitim örgütlerinde yapılan işler göz önüne alındığında eğitim yöneticisinin bütçe yönetimiyle ilgili yeterliği de kazanması gerektiği görülecektir. Eğitim yöneticileri görev yaptıkları örgütün devletin örgütü olduğunun ve kullandığı bütçenin devletin bütçesinin bir parçası olduğunun farkında olmalıdırlar. Bu nedenle eğitim yöneticileri bütçe yönetiminin hukuksal boyutuyla birlikte bütçe kaynaklarını, ödeneklerin nasıl kullanılacağını, bütçenin hazırlanma, uygulanma ve denetim süreçlerinin nasıl gerçekleştiğini de bilmeleri gerekir. Eğitim yöneticisinin bilmesi gereken bir diğer konu ise eğitim bütçesinin anlaşılabilirlik, açıklık, doğruluk, genellik, birlik, denklik, yıllık ve çok yıllık olma, önceden izin alma, eğitim planlarına uygun olma ve kamu yararını gözetme ilkeleridir (Karakütük, 2020).

Eğitim örgütlerini iyi yönetebilmek örgütün bütçesini iyi yönetebilmekle yakından ilgilidir. Eğitim örgütlerindeki etkinlikler parayla yürütülmektedir. Başarılı bir yönetim için örgütün sahip olduğu parasal kaynakların yerli yerince değerlendirilmesi gerekir (Başaran, 1996). Kaynakları örgütsel amaçları gerçekleştirmek yerine lükse ve gereksiz harcamalara ayıran örgüt yöneticisi örgütsel amaçlardan saptığı gibi eğitim programlarını gerçekleştiremez, eğitimdeki niteliği olumsuz etkiler ve savurganlığa neden olur (Başaran ve Çınkır, 2013).

Eğitim yöneticileri okullarının eğitim bütçelerini hazırlarken öğretmenlerin eğitim-öğretim etkinliklerinde yapacağı harcamaları da dikkate almak zorundadır. Eğitim öğretim etkinlikleri planlı etkinliklerdir ve yönetim tarafından öğretim yılı başında yapılan planda hangi etkinlik için ne kadar harcama yapılması gerektiği belirtilmelidir. (Başaran, 1996). Yapılması planlanan etkinliklerin giderlerinin hesaba katılmaması bütçenin iyi yönetilmediği anlamına gelir ve eğitimin niteliğinde azalmalar yaşanabilir.

Eğitime yapılan harcamaların artmasına karşın eğitimin niteliğinde bir artma gözlenemiyorsa yönetimsel bir hata var demektir. Yönetimde yapılan hatalar eğitimin niteliğini düşürerek öğrenci başına yapılan harcamaların artmasına bir başka deyişle eğitimin pahalılaşmasına neden olacaktır (Başaran, 1996).

Eğitim yönetiminde yaşanan önemli sorunlardan biri ise bu alanda Dünya'daki gelişmelerin ve uygulamaların hızına yetişememek ve yaşanan yenilikleri ülkemizin koşullarına uyarlayamamaktır (Balcı, 2008). Üretilen bilimsel eserlerin eğitim yöneticilerince yeterli istemi görmemesi ve yeterince çoğaltılamaması da bir diğer sorun olarak düşünülebilir. Eğitim yöneticiliğinin meslek haline dönüşmesinin bu alana ve yayınlara olan ilgiyi artıracığı söylenebilir. Alanında uzmanlaşmak isteyen eğitim yöneticileri kendilerini geliştirmek için yayınları izlemekle birlikte yaptıkları işin meslekleri olduğunun kabulüyle işlerini daha özgüvenle ve özenle yapacaklardır.

Hizmetiçi eğitim etkinliği de içinde olmak üzere her hangi bir eğitim etkinliğinin ön koşul olarak aranmaması eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesinin önündeki en büyük engellerden biridir (Onural, 2005). Eğitim sistemimize yerleşen ve günümüzde de egemenliğini koruyan “eğitimde asıl olan öğretmenliktir” anlayışı eğitim yöneticiliğini bir meslek olarak kabul etme ilkesinden uzak kalındığının bir göstergesidir. Eğitim yöneticiliği için yapılan sınavların ise atanacak yöneticilerin yeterliğini ölçmedeki başarısı tartışılması gereken diğer bir konudur (Turan ve Şişman, 2000). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik programlarında okul bütçesiyle ilgili derslerin de yer aldığı üniversite düzeyindeki eğitimlerin güncel duruma getirilmesi eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesine katkı sağlayacaktır (Çetin, 2019).

Alanında gerekli eğitimi alarak uzmanlaşmış eğitim yöneticileri görev yaptıkları örgütlerin bütçelerini bilimsel gelişmeler ışığında başarılı bir şekilde yönetebilirler. Bütçeleme yönetimin süreçlerinden biri olma özelliği dikkate alındığında bu süreçte gösterilen başarının yönetim süreçlerinin tamamına yayılması düşünüldüğünde bunun tersi de olasıdır. Bütçeleme sürecinde yapılan yanlışlıklar veya gösterilen özensizlikler yönetim süreçlerinin başarısızlıkla sonuçlanmasına ve niteliksiz eğitime neden olabilir.

Eğitim Bütçesinin Kaynak Sorunları. Kaynak genel anlamda üretim için gerekli etmenleri içerir, parayı içermez. Para ise bir değişim aracı olmasının yanı sıra tasarruf aracı olarak da kullanılabilir (Karakütük, 2020). Eğitim bütçesini oluşturan kaynakların etkin kullanımı niteliği artırırken yetersiz kaynaklar nedeniyle eğitim bütçesinde yaşanan sorunlar niteliğin azalmasına neden olabilir.

Yürürlükteki yasalara göre okulların bazılarının bütçe oluşturma olanakları bulunmamasına karşın parasal giderlerini karşılayabilmek için okul yöneticileri kaynak oluşturma zorunluluğu ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Menteşe, Üstün ve Gökdelen,

2012). Kaynak kıtlığı yaşayan okul müdürlerinin okul binalarının bakım ve onarımında ekonomik açıdan dışa bağımlılıkları devam etmektedir (Tanrıöğen ve Yücel, 2007).

Okulların sahip olduğu kaynaklar arasındaki eşitsizlik eğitime de yansımaktadır. Kaynaklardaki bu eşitsizliğin temel nedeni merkezi yönetimin kendisini yalnızca işgören giderlerini karşılama açısından sorumlu görmesidir. Bununla birlikte merkezi yönetimin az olan kaynağı okullara aktarma sürecinde yaptığı planlama ve eşgüdüm eksiklikleri kaynakların etkili ve verimli dağıtımını ve kullanımını engellemektedir. Bunun sonucunda okullar sadece velilerden gelecek yardım ve bağışlara muhtaç duruma düşmektedir. Ekonomik koşulları iyi olan bir sosyal çevredeki okul açısından bu durum büyük bir sorun oluşturmuyor gözükse de özellikle ekonomik durumu kötü olan ailelerin çocukları açısından büyük sorunlar ortaya çıkmakta ve okullar toplumdaki eşitsizliği yeniden üretir duruma gelmektedirler (Köse ve Şaşmaz, 2014).

Eğitim için gerekli kaynak arayışlarının temelinde eğitimin maliyeti yatmaktadır. Kıt olan kaynakların etkili bir şekilde kullanılması ekonominin en önemli işlevidir. Ekonominin amaçlarından bir diğeri de kazanç sağlamaktır; ancak eğitimi salt ekonomik bir etkinlik gibi düşünmek doğru değildir. Eğitim için gerekli kaynakların sadece kazanca yönelik ayrılması eğitimde eşitsizliklerin doğmasına neden olacaktır (Yılmaz ve Sarpkaya, 2016).

Eğitime ayrılan kaynakların nitelik kaygısı nedeniyle insan sermayesi ve benzer kuramlar çerçevesinde değerlendirilerek ayrılmasından çok, eleştirel yaklaşımlar doğrultusunda daha insancıl düşünülerek ayrılması tüm eğitimcilerin üzerinde düşünmesi gereken bir konudur (Aksoy, Aras, Çankaya ve Kayahan Karakul, 2011). Okulların kıt olan kaynaklarını etkili kullanamaması da başka bir sorundur. Bu durumun verimliliği düşürebileceği söylenebilir.

Türkiye'deki eğitim sisteminde okulların merkezden alınan kararlar doğrultusunda yönetildiği söylenebilir. Bu durum okul müdürleri açısından yetki-sorumluluk çelişkisine neden olmaktadır. Okul müdürleri yetkili olmadıkları bazı uygulamalardan dolayı sorumlu tutulabilmektedir (Keser ve Gedikoğlu, 2008). Daha fazla yetki verilen okul müdürleri okullarının sorunlarını çözmede daha fazla özerklik kazanarak seçim yapma olanağı bulacaklardır; ancak bu durum örgütün amaçlarından sapma ve kaynakları verimsiz kullanma olasılığı doğurabilir. Bu olasılığı önlemek için sürecin denetlenmesi gerekmektedir (Çelikten, Ayyıldız, ve Yeni Çelikten, 2019).

Eğitim yöneticilerinin örgütlerinin bütçelerini yeterli düzeye ulaştırabilmek uğruna yaşadıkları sorunların her geçen gün arttığı söylenebilir. Sorunların çözümü için

sergiledikleri üstün çabalarını görmezden gelmek onlara yapılabilecek en büyük haksızlıklardan sayılabilir. Ancak içine düşülen bu durumu basit çevresel koşullarla değerlendirmek yerine altında yatan nedenlerin üzerinde düşünmenin ve ayrıntılı araştırmalar yapmanın daha doğru olabileceği söylenebilir. Özellikle 1980 yılından sonra dünya genelinde yayılmaya başlayan neoliberal politikaların eğitim örgütlerini ve onların bütçelerini de etkilediği gözlenmektedir. Uygulanan neoliberal politikalar, merkezi yönetim tarafından eğitime ayrılan kaynakların kısıtlanmasına, eğitim örgütlerinin kendi kaynaklarını oluşturmaya zorlanmasına ve bunun yanı sıra eğitimde özelleştirmelerin ve eşitsizliklerin artmasına neden olmaktadır.

Neoliberal Politikaların Eğitim Bütçesine Etkisi. Liberal politikaların önerdiği özelleştirme anlayışının neoliberal politikalarla eğitim ve sağlık gibi insanların temel hakkı olan alanlara da yayıldığı gözlemlenmektedir. Bu politikalar sonucunda ise eğitimin bir hak olarak değil alınıp satılan bir mal gibi görülmeye ve herkese açık olmasına karşın sadece parası olanların ulaşabileceği bir konuma gelmesine neden olduğu söylenebilir.

Temelde iktisadi özgürlükler üzerine kurulduğu savunulan neoliberal politikaların çıkış noktasının M. Friedman'ın oluşturduğu Chicago okulu ve ilk savunucularından birinin de F. A. Hayek olduğu söylenebilir. Neoliberal politikaların küreselleşmeye uygun duruma getirilmesi için geliştirilen ilkeler 1989 yılında Washington Uzlaşısında hazırlanmıştır. İlk defa darbe ile 1973'te iktidara gelen Pinochet döneminde Şili'de uygulanmaya başlayan neoliberal politikalar 1980 ve 1990'lı yıllardan itibaren Türkiye ve Latin Amerika ülkeleriyle birlikte birçok gelişmekte olan ülkede uygulanmaktadır (İncekara ve Mutlugün, 2016).

1970'li yıllarda kapitalizmin bunalıma (krize) girmesiyle ortaya çıkan neoliberal politikaların yaptırım yönü olan yapısal uyum politikalarının gelişmekte olan ülkelerde uygulanması kolay olmamış, söz konusu politikaların uygulanması için darbe yolu tercih edilmiştir. Uyum politikalarının bu denli dayatmayla uygulanması aslında yaşanacak başarısızlığın habercisi gibidir. Çünkü gerek iktisadi gerekse eğitim gibi sosyal hak olan bir alanda yapılan, insancıl değerlerle bağdaşmayan ve dayatmalarla uygulanan her tür politikanın halk tarafından kabul görmesi beklenemez. Neoliberal eğitim anlayışında geçerli olan, piyasanın istediği özelliklerde insan yetiştirme anlayışı eğitimin insancıl yönüyle bağdaşmaz.

Neoliberal politikaların hız kazandığı 1990'lı yıllardan sonra eğitim ulusal ve özellikle uluslararası sermaye tarafından ilgi gören bir yatırım alanı haline dönüşmüştür. GATS (Hizmet Ticareti Genel Anlaşması) başta olmak üzere, Dünya Bankası, Avrupa Birliği, Dünya Ticaret Örgütü ve OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) tarafından uluslararası düzeyde yapılan birçok düzenleme ile Türkiye de neoliberal politikalardan etkilenmiş ve uzun yıllardır devlet eliyle yürütülen eğitim hizmetlerinde görülen özelleştirmeler hız kazanmıştır. Eğitimde yaşanan bu ticarileşme ve metalaşma yaşanan sorunların krize dönüşmesine neden olmuştur (Özsoy, 2013). Zamanla derinleşen bu krizin eğitimdeki eşitsizliğin artarak devam etmesine neden olduğu söylenebilir.

Neoliberalizm özellikle durgunluk içindeki ekonomileri canlandırmak için uygulanan politikalardır. Ancak bu tür politikalar devletin sosyal harcamalardan kısıntılara gitmesini gerektirir. Yapılan kısıntılar da özellikle yoksul kesimin sosyal haklarının kaybolması endişesine yol açmaktadır (Freeman, Çev. Evran Topuzkanamış, 2015). Gelir durumundaki eşitsizlik zorunlu eğitimi de içine alacak şekilde ikili bir yapının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ekonomik koşulları iyi olan öğrenciler özel okullarda daha elverişli koşullarda eğitim alırken, durumu daha kötü olan öğrenciler eşit olmayan oldukça zor koşullarda eğitim almak zorunda kalmaktadır (Gök, 2004). Eğitim sisteminde sık aralıklarla yapılan değişiklikler de neoliberal politikalara katkı sağlamakta ve yaşanan eşitsizliği artırmaktadır. Örneğin sınav sistemindeki değişiklikler, amacı sınava yönelik eğitim vermek olan özel eğitim örgütlerine olan istemi artırmakta ve olanakları uygun olmadığı için bu tür örgütlere gidemeyen öğrenciler açısından bu durum olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Ülkelerin eğitim sistemlerinde yaşanan değişikliklere uluslararası örgütlerin de olumsuz etkide bulunduğu söylenebilir. Bu örgütler tarafından özellikle gelişmekte olan ülkelere önerilen kalkınma planlarının gelir dengesini bozduğu ve eğitimdeki fırsat eşitliğini olumsuz etkilediği düşünülebilir.

Dünya Ticaret Örgütü, Uluslararası Para Fonu ve Dünya Bankası'nın geliştirmekte olan ülkelere uyguladığı kalkınma planları onların kalkınmasından çok küreselleşen ekonomiye eklenmelerini şeklinde olmuştur. Uygulanan kalkınma planları devletlerin kontrollerinin kendilerinden çıkarak uluslararası güçlere teslim edilmesine, ekonomik yapılarının bozulmasına ve sık yaşanan krizlere neden olmuştur. Ekonomik anlamda büyümeler ve gelir artışları gözlenmesine karşın gelir eşitsizliği ve yoksulluk artmıştır (Yıldız, 2014). Artan gelir eşitsizliği ve yoksulluk çok kısa sürede eğitim bütçelerine de

yansıdığıdır. Neoliberal politika savunucularına göre sorunun çözümü olarak özellikle yükseköğrenimin özelleştirilmesi veya okulların işletmelere dönüştürülmesi önerilmiştir.

Dünya Bankası tarafından eğitimde eşitliği sağlama gerekçesiyle yapılan yenileştirme planları devlet tarafından yükseköğretime aktarılan kaynakların temel eğitime aktarılmasını önermektedir. Yoksul kesim henüz temel eğitimden bile yararlanamazken onların da vergileriyle desteklenen yükseköğretimden sadece zenginlerin yararlandığı bu durumun da eğitimde eşitsizliğe neden olduğu ileri sürülmektedir. Bu eşitsizliğin giderilmesinin yolunun da temel eğitimden herkesin ücretsiz yararlanması, yükseköğretimin devlet tarafından değil de özel sektör tarafından karşılanması ve yükseköğretimden yararlanmak isteyen bireylerin bu hizmeti parayla almaları şeklinde olabileceği savunulmaktadır (Sayılan, 2006). Dünya Bankası tarafından savunulan bu durum yüksek eğitimden sadece üst gelir düzeyine sahip insanların yararlanmasına neden olmaktadır.

Neoliberal politikaların önemli bir ögesi olan Dünya Bankası'nın belgelerinde, okulların yerelleştirilmesi planlarında, okulların kamu kaynaklarından uzaklaştırarak birer işletmeye dönüştürülmesinin önerildiği görülmektedir. Toplam kalite yönetimi ve stratejik planlama gibi modeller okulların yerelde sivil toplum örgütleri veya aileler gibi farklı kaynak arayışlarına girerek kendi kaynaklarını oluşturması için kurgulanan modellerdir (Keskin, 2008).

Neoliberal politikalar okulları devlet kaynaklarından hak ettikleri payları almaktan uzaklaştırarak, onları toplam kalite yönetiminin yanı sıra Okul Gelişim Planı gibi uygulamalarla kendi kaynaklarını kendilerinin üretecekleri uygulamalara itmiştir (Ünal, 2005). İlk başlarda yadırganmasına karşın bu uygulamalar bazı veliler ve öğretmenler tarafından kabullenilmeye başlanmıştır. Özellikle okul aile birlikleri okula kaynak üretmek için velilerden bağış toplama yoluna gitmişlerdir. Velilerin bir kısmı bağış yapabilirken bağış yapamayan velilerin öğrencilerinin okullarında olumsuz davranışlarla karşılaşma durumunda kaldıkları söylenebilir.

Neoliberal politikaların eğitime yansıması sadece merkezi bütçeden gelen kaynakların kısılması ve okulların kendi kaynaklarını üretmeye zorlanması olarak düşünülemez. Bu politikalar eğitim örgütlerine yeni rol belirlemektedir. Bu yeni rol piyasanın istemlerine göre hareket etmek iken eğitim örgütlerinin yetiştirdiği bireylerden de piyasa istemlerini izlemeleri ve kendilerini piyasa koşullarına göre ayarlayabilecek akılcı (rasyonel) insan olmaları beklenmektedir.

1970’li yıllarda itibaren Dünya genelinde egemen olmaya başlayan neoliberal eğitim politikalarının eğitimin bireyi ve toplumu yeniden oluşturma rolünü piyasa istemlerine göre birey yetiştirme rolüne dönüştürdüğü söylenebilir. Bu durum ise eğitimin metalaşmasına, niteliğinin azalmasına ve özgür düşünen bireyler yetiştirme amacından uzaklaşmasına neden olmaktadır. Neoliberal eğitim politikalarının egemen olduğu ülkelerde araştırma merkezleri, önceliği bilimsel özerklik yerine piyasanın istemlerine tanınmaktadır. Böylece özgür düşünebilen insanların yerini akılcı insan, toplumsal özgürlük kavramının yerini ise piyasa özgürlüğü kavramı almaktadır. Eğitimin neoliberalleşmesi toplumun farklı düşünce ve yetenekteki eğitilmiş bireylerden yoksun kalmasına, bireylerin eleştirel yetilerinin kaybolmasına ve fırsat eşitliğinin ortadan kalkmasına, neden olmaktadır (Uçkaç, 2019). Neoliberal politikalar çerçevesinde piyasa istemlerine göre eğitim verilmesi eğiliminin özellikle yükseköğretimde daha belirgin bir şekilde görüldüğü söylenebilir.

Neoliberal bakış açısı okulları, kolejleri ve üniversiteleri düzenlemenin en iyi yolunun piyasanın istemleri olduğunu savunur. Ulus devletlerin eğitim masraflarını finanse etmesini veya bunlarla ilgilenmesini önermez. Neoliberal anlayışta piyasanın bu tür sorumlulukları oldukça kolay bir şekilde üstlenebileceği düşünülür (Torres, 2009).

Neoliberal ekonomiyi savunanlara göre özellikle üniversiteler toplumun gereksinimlerinden uzaklaşmış onlara yukardan bakan akademisyenlerden oluşmaktadır. Üniversitelerin kâr amacı gütmeyen bilgi üretme merkezleri olmaları piyasanın istemleriyle örtüşmemelerine neden olmaktadır. Oysa üniversiteler sermayenin istemlerine öncelik veren bilgiden çok işçi üreten merkezler olmalıdır (Oğuzhan, 2013). Bu politikalar bazı uluslararası örgütler tarafından da savunulmaktadır.

OECD, yükseköğrenimi de içine alan tüm eğitim düzeylerini sözde işe yerleştirilebilirlik becerilerine daha fazla önem vermeye çağırıştır. Bu becerilerin, öğrencileri dinamik işlere, değişen çalışma koşullarına ve yükselen küresel ekonomiyle uyumlu değişen işgücü piyasası ortamına hazırlamada doğrudan uygulanabilirliğinin olacağı savunulmuştur. Gerçekte, kamu ve yükseköğretimin dönüşümü, neredeyse tüm kariyer eğitimi programlarının politika oluşturma düzeyinde, dar yorumlanmasına ve ideolojik eylem biçimlerine dönüşmesine neden olmuştur. Görünmez el piyasası ilkelerine ve mantığına önerilen seçeneklerin yokluğunda, okullar neoliberal kapitalizme doğru ideolojik sürüklenmenin etkin (aktif) savunucuları ve katılımcıları durumuna gelmiştir (Hyslop Margison ve Sears, 2006).

Dünya Bankası'na 1980 yılından sonra gerçekleştirilen ve Türkiye'yi de etkileyen eğitim projeleri neoliberal politikalar ekseninde şekillenmiş ve temel eğitimden öğretmen yetiştirme sistemine kadar tüm eğitim yapısında köklü dönüşümlere neden olmuştur. Teknolojideki gelişmeler öğretmenlik meslek bilgilerinin geçerliğini yitirerek teknolojiyi kullanma becerisinin eğitim biliminin (pedagojinin) önüne geçeceği anlayışını geliştirmiştir. Uygulanan neoliberal politikaların tüm meslek gruplarıyla birlikte öğretmenlerin üzerinde de yoksullaştırıcı etkisi olmuş ve öğretmenlerin toplumdaki statüleri değer kaybetmiştir (Ünal, 2005).

TIMSS (Uluslararası Matematik ve Fen Eğilimleri Araştırması), PISA (Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Sınavı) ve PIRLS (Uluslararası Okuma Becerilerinde Gelişim Projesi) gibi uluslararası düzeyde yapılan bazı sınavların eğitimde küresel rekabeti oluşturmak için neoliberal politikalar çerçevesinde düzenlendiği söylenebilir. Bu sınavların sonuçlarına göre eğitim politikalarını değiştiren ülkelerin piyasanın istediği niteliklere göre birey yetiştirme çabalarına girdikleri, bu durumun da eğitimi gerçek amaçlarından uzaklaştırdığı düşünülebilir (Çelebi, Güner, Taşçı Kaya ve Korumaz, 2014).

Yönetim süreçlerinden bütçelemeye ilişkin yaklaşımların değişmesi, neoliberal politikalar sonucu sosyal bir hak olan eğitimin giderek metalaşması ve merkezi yönetimden okullara aktarılan kaynaklardaki daralmalar, eğitim yöneticilerini farklı kaynaklar aramaya ve bilimsel temelini sorgulama gereği duymadan farklı yönetsel davranışlar sergilemeye itmiştir. Sergilenen bu davranışların geliştirilen yeni yönetim anlayışlarından bütçeleme ötesi yönetim modeliyle uyuşup uyuşmadığının veya bu model içerisinde ne kadar yer aldığının, bütçeleme ötesi yönetim modelinin eğitim örgütlerinin bütçeleme sorunlarına ne ölçüde çözüm getirebileceğinin araştırılması düşünülmüştür.

Bütçeleme Ötesi Yönetim Modeli

Bütçeleme ötesi yönetim modeli, bütçeleme ve yönetimde yaşanan sorunlara çözüm aramak amacıyla 1998 yılında tartışılmaya başlanmıştır. Modeli geliştirenlere göre geleneksel bütçeleme teknikleri düşük edime, zaman kaybına ve kaynakların etkili kullanılmamasına neden olmaktadır.

Örgütlerin bulunduğu piyasa ortamlarındaki ekonomik belirsizlik 1980'lerden sonra artmaya başlamış ve örgütsel edim üzerindeki baskılar daha da yoğunlaşmıştır.

Örgütlerin strateji döngüleri kısalmış ve sürekli yenilik yapma gereksinimi duymuşlardır. Hizmet alanların değişen istemleri sıradizinsel yönetim yaklaşımını azaltmak için harekete geçmeyi gerektirmiştir. Alt kademedeki kişilerin değişen istemlere yanıt vermesini sağlamak için merkezileşmekten uzaklaşılma fikri kabul görmeye başlamıştır. Ayrıca, komuta ve kontrol, modası geçmiş bir yönetim tarzına yakışan aşağılayıcı kavramlar durumuna gelmiştir. Liderler, daha çevik veya uyumlu olmanın, hizmet alanlara daha yakın kişilere daha fazla güç ve yetki aktarmak anlamına geldiğini kabul etmişlerdir (Hope ve Fraser, 2003). Bütçeleme ötesi yönetim modelini geliştirme çabası içine giren girişimciler, özellikle neoliberal politikaların egemen olmaya başladığı 1980 yılından sonra piyasa koşullarının belirsizleştiğini ve geleneksel bütçeleme tekniklerinin değişen piyasa koşullarına uyum sağlayamadığını savunmaktadırlar.

Değişen piyasa koşullarıyla bütçeleme süreci başa çıkmakta zorlanmıştır. On iki ila on sekiz ay önce kararlaştırılan sabit planlara ve kaynak dağıtımına katı bir bağlılık yeni gereksinimlere yanıt veremez olmuştur. Alt kademedeki işgörenler ise yapacakları etkinlikler için uzun zaman alan işlemleri yerine getirmektense hiçbir şey yapmamayı daha kolay bir yol olarak tercih etmişlerdir (Hope ve Fraser, 2003). Bütçeyle ilgili yakınmaları dile getiren bilim insanları ve uygulayıcılar yeni model geliştirmenin daha uygun olacağını ileri sürmektedir.

Bütçe çok duruk (statik) bir araçtır ve yöneticileri geçmişe kilitler. Hızla değişen piyasa koşullarının egemen olduğu, hızlı ve çevik rakiplerin bulunduğu küresel bir ekonomide etkili olabilmek amacı taşıyan örgütler hizmet alanlar için örgütsel değerler oluşturmalıdır. Örgütler kendilerinden beklenen değerleri oluşturabilmek için yeni bir bütçeleme modeli başlatmalıdır (Tian, Ni, Hao ve Wu, 2015).

Bütçe, edimi desteklemek ve iyileştirmek içindir, ancak aslında tam tersini yapmaktadır ve bütçe, edimi desteklemek yerine bir engel oluşturduğunda, sorun daha da büyük boyutlara ulaşmaktadır ve değişmeye gereksinim vardır (Olesen, 2015). Bütçeler geçerliğini kaybetmiş kalıntılardır. Pahalıdır, çok fazla zaman alır, çok az değer katar ve daha uygun bir edim yönetimi modeli ile değiştirilmelidir (Hope ve Fraser, 2001). Bütçeleme ötesi yönetim modelini geliştirilenlere göre geleneksel bütçeleme tekniklerine getirilen eleştiriler söz konusu tekniklerin yalnızca örgütleri yavaşlatması ve düşük edime neden olmasıyla sınırlı kalmayıp, içlerinde çelişkileri de barındırdı şeklinde yaygınlaşmaktadır.

Geleneksel bütçeleme tekniklerindeki en temel sorun içeriğindeki önemli öğelerin, doğaları gereği birbirleriyle çelişiyor olmasıdır. Örneğin, hedef belirleme ve öngörü arasında içsel bir çelişki olduğu söylenebilir. Hedef, olması istenilen şey iken öngörü ileride olma olasılığı düşünülen şeydir. Hedef iddialı olmalıdır; örgüt işgörenlerine istenen sonuca ulaşması için yön ve güdüleme (motivasyon) sağlamalıdır. Diğer yandan, öngörü ise beklenen sonucu göstermelidir. Karar vericilere, olabilecekler ve örgütün nereye gittiği hakkında bilgi vermelidir. Kararların niteliğini artırmak için, bu tür bilgiler tarafsız ve yeterli olmalıdır (Olesen, 2015).

Hope ve Fraser (2003) geleneksel bütçeleme tekniklerinin, işgörelere şu önerilerde bulunduğunu belirtmektedir.

1. Sizin için rahat ulaşılabilirler ancak üstleriniz için zor görünen hedefler belirleyin.
2. Hedefe ulaşmak için etik olup olmadığına bakmaksızın her türlü yolu deneyin.
3. Hedeflerinizi gerçekleştirmek, hizmet alanların memnuniyetinden daha önemlidir.
4. Asla diğer takımlarla (ekiplerle) bilgi veya kaynakları paylaşmayın.
5. Merkezden her zaman gereksiniminizden fazla kaynak isteyin.
6. Her zaman size ayrılan bütçeyi gerekli olmasa bile sonuna kadar kullanın.
7. Başarısızlıklarınız için her zaman hazır bir gerekçe bulundurun.
8. Doğru olduğunu düşündüğünüz öngörülerini bile üstlerinizle paylaşmayın.
9. Hedeflerinizi sayılarla belirtin ve asla onları aşmayın.
10. Asla risk almayın.

Yukarıda sayılan önerilerin örgütleri değişen koşullara uyum sağlamak yerine yasak savmaya yönlendirdiği düşünülebilir. Sıralanan önerilere göre geleneksel bütçeleme tekniklerinde alt kademe işgörelerin yüksek edim göstermektense yalnızca üst kademedeki yöneticileri memnun edecek davranışlar sergilediği söylenebilir.

Bütçe, merkezdeki işgörelere tarafından alınan kararların, alt kademedeki işgörelere ve asıl işi yapanlara iletilmesini sağlayan eski uygulamaları içermektedir. Ancak bu tür bir uzaktan kumanda yönetimi, hizmet alanların gereksinimlerinin karşılanması ve alt kademe asıl işi yapan işgörelerin hızlı kararlar alması gereken bu dönemde işe yaramamaktadır (Hope ve Fraser, 2001).

Yapılan açıklamalar doğrultusunda bütçeleme sürecine ilişkin yöneltelen memnuniyetsizliklerin gün geçtikçe arttığı düşünülebilir. Bu memnuniyetsizliklerin

doğru belirlenmesinin sorunların çözümüne yönelik yeni kuram ve uygulamaların geliştirilmesi açısından önemli olduğu söylenebilir.

Bütçeleme konusunda bu kadar yüksek memnuniyetsizlik düzeylerine ulaşmanın nedenleri üç grupta toplanabilir: Birincisi bütçelemenin hantal ve çok pahalı olması, ikincisi bütçelemenin rekabet ortamına uygun olmayışı ve artık yöneticilerin gereksinimlerini karşılamaktan uzak olması ve üçüncüsü ise bütçelerde kullanılan sayıların gerçekleri yansıtmamasıdır. Bu sorunlar yıllardır yaşanmasına karşın halının altına süpürülmüştür, ancak 1990'ların rekabet ortamındaki hızlı değişiklikler ve 2001-2002 yıllarında yaşanan örgütsel yönetim skandalları ardından yaşanan hile, yanlış yönlendirme ve açgözlülük gibi davranışlar bütçeleme sorunlarının artık görmezden gelinemeyeceği sonucunu doğurmuştur (Hope ve Fraser, 2003).

Birçok örgüt rekabet ortamındaki değişikliklere daha sık ve akıcı planlama çerçevesinde yapılan bütçeleme süreçleriyle yanıt vermektedir. Bunlar, yıllık yerine altı ayda bir veya üç ayda bir yapılan bütçeleri ve on iki aylık bir ufka sahip olma eğiliminde olan ve her üç ayda bir güncellenen döngü bütçelerini içermektedir. Bu yaklaşımlar, yöneticilerin izlemesi için daha güncel ve dolayısıyla daha uygun sayılar sunsa da, artan iş yükünden ve dolayısıyla çoğu zaman daha yüksek giderden dolayı kabul görmemektedir (Hope ve Fraser, 2003).

Bütçeleme ötesi yönetim modelini geliştirenler ve geleneksel bütçeleme modeline göre üstünlüğünü savunanlar çoğu örgütün bütçeleme ötesi yönetim modeline geçme konusunda çekinceler yaşadıklarını ve var olan geleneksel bütçeleme modellerini kullanmaya devam ettiklerini belirtmektedirler. Bu durumun nedenlerini ise farklı açılardan ele almaktadırlar.

Barındırdığı olumsuzluklara karşın çoğu örgütlerin bütçeyi kullanmalarının nedenleri iki şekilde açıklanabilir. Birincisi yöneticilerin bütçe yerine kullanılacak yeni modelle ilgili neyi, nasıl kullanacaklarını bilmemeleridir. İkincisi ise yöneticilerin bütçe yerine farklı bir uygulama yapmak için var olan sorunların fazla abartıldığını, yeni bir değişikliğe gerek duymadıklarını düşünmeleridir (Olesen, 2015). Bu nedenlerden dolayı zayıf yönlerinin yönetimde de sorun oluşturmalarına karşın bütçeler uzun bir süredir kullanılmaya devam etmektedir.

Bütçenin zayıf yönleri onlarca yıldır kabul edilmektedir. Mayo, McGregor, Maslow ve Herzberg gibi yazarlar, şu ya da bu şekilde, üstün edimin planlama, kontroller ve özendirmelerle değil, takım çalışması, özgüven ve kişisel gelişimle yönlendirildiğini savunmuşlardır. Son zamanlarda, Senge, Wheatley, Johnson,

Mintzberg, Schein ve Argyris gibi yazarlar, bütçenin örgüt yöneticilerini, rakamlarla işi kontrol edebileceklerine inandırdığını savunmuşlardır (Hope ve Fraser, 2001).

Bütçeleme yanıtıcı sonuçları nedeniyle oluşan sorunları çözebilmek için yerinden yönetim, süreç iyileştirmeleri ve kaynak yönetimi iyileştirmeleri şeklinde farklı sınıflara ayrılacak yaklaşımlar denenmiştir. Denenen bu yaklaşımlar bütçeleden kaynaklanan sorunların çözümünde yetersiz kalmıştır. Bu yetersizliğin nedeninin uygulamada çok az şeyin değiştirilmesi olduğu söylenebilir (Hope ve Fraser, 2001).

Sonuç olarak, 1990'ların sonundan bu yana, uygulayıcılar ve araştırmacılar, geleneksel bütçeleme yerine daha sistematik olduğunu düşündükleri seçenekler geliştirmişlerdir. Bunların en önemlileri, “bütçeleme ötesi”, “daha iyi bütçeleme” ve “gelişmiş bütçeleme” modelleridir. Son zamanlarda üç modelin de geleneksel bütçeleme algılanan sorunlarına önerilen çözümler olarak öne çıktığı söylenebilir. Aralarındaki temel fark, bir örgütün planlama ve kontrol sistemlerini ne kadar radikal bir şekilde değiştirmeyi önerdikleriyle ilgilidir (Rickards, 2006).

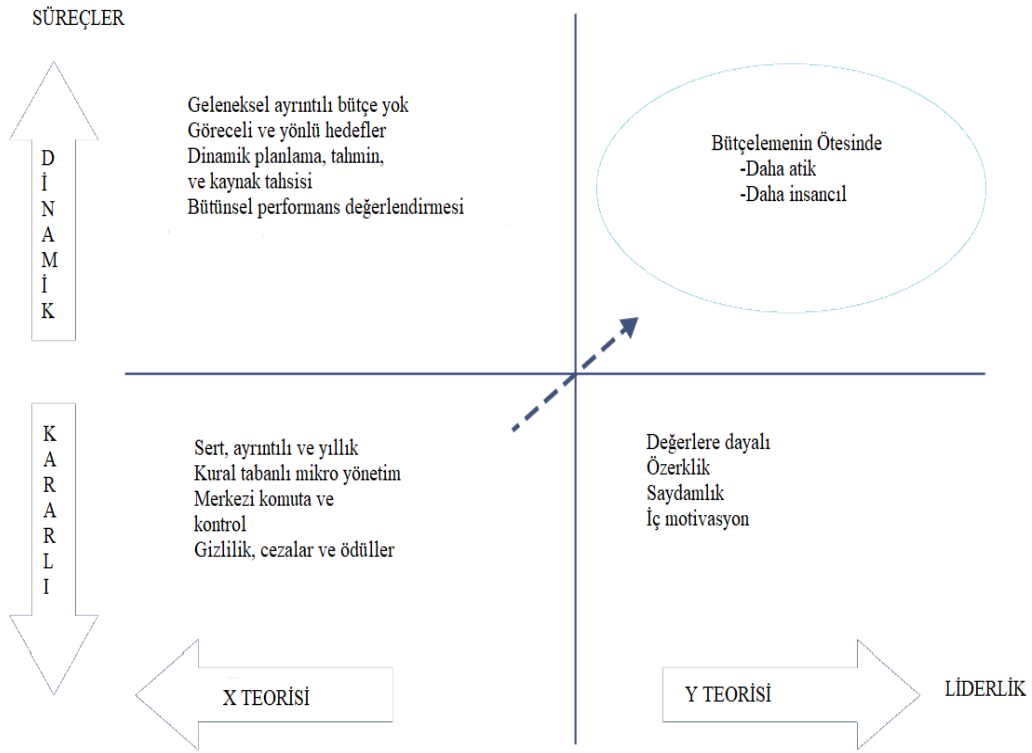
Daha iyi bütçeleme ve gelişmiş bütçeleme, bütçeleme yararlarını artırmaya ve bununla ilişkili kaynak tüketimini azaltmaya odaklanır. Bu nedenle, her iki kavram da bütçelemeyi bir kontrol sistemi içinde anahtar araç olarak tutar. Bunun tersine, bütçeleme ötesi yönetim modeli çok daha temel değişiklikleri gerektirir. Bir örgütün yönetiminin bütçeler aracılığıyla kontrol edilmesini gereksiz görür ve böylesi yönetim modelini temelden değiştirerek yeni bir yönetim modeli kurulmasını hedefler (Rickards, 2006).

Bütçeleme ötesi yönetim modeli geleneksel bütçeleme yaklaşımlarının zayıflıklarını ve kısıtlamalarını çözmeyi amaçlamaktadır. Bu model, Dünya'daki değişime koşut olarak yönetim süreçlerimizi de değiştirmenin gerekliliğini vurgulamaktadır. Bütçeleme ötesi yönetim modeli, geleneksel bütçelemeye dayalı yönetim modelinin, işgörenlerin ve hizmet alanların beklentilerini karşılayamaması nedeniyle örgütlerin farklı bir bakış açısıyla yönetilmesi gerektiğini savunmaktadır (Yıldırım, 2019).

Örgütlerin yönetim modeline bakış açıları insanlara bakış açısıyla ilgilidir. McGregor'un X ve Y kuramı, bu tartışma için basit ama kullanışlı bir çerçeve sağlamaktadır. Temel anlayış olarak X'e veya Y'ye yakın olmak yönetim yaklaşımı açısından önemlidir. Sahip olunan anlayış çok farklı yönetim tasarımlarının ortaya çıkmasına neden olabilecektir (Bogsnes, 2016).

Geleneksel yönetim, dünyanın hâlâ planlanabilir bir yer olduğunu ve çoğu işgörenin sıkı bir şekilde X kampına yerleştirildiğini varsayar. Bu varsayımlarda, çok katı, ayrıntılı ve yıllık bir bütçeleme sürecine, kurallara dayalı mikro yönetime, merkezi komuta ve kontrole, gizliliğe ve ana motivasyon araçları olarak ceza ve ödüllere sahip olmak en akılcı yaklaşımlardır. Kuşkusuz bunların geçerli olduğu bir zaman dilimi vardır. Ancak günümüzün değişen koşullarına daha uygun olduğu düşünülen bütçeleme ötesi yönetim modeli daha çevik, daha insancıl ve yönetim süreçleriyle uyumlu bir liderlik modeli önermektedir (Bogsnes, 2016).

Bu modelin McGregor tarafından geliştirilen X ve Y kuramına göre bulunduğu konum şekil 1’de anlatılmaktadır.



Şekil 1. Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin Mc Gregor’un X ve Y Kuramına Göre Konumu.

Kaynak: Bogsnes, 2016, 65

Şekil 1’e göre bütçeleme ötesi yönetim modelinin Y kuramına daha yakın olduğu söylenebilir. Şekilden çıkarılabilecek diğer bir sonuç ise modelin liderlik ilkelerinin yönetim süreçleriyle uyumlu olmasının gerektiğidir.

Geleneksel bütçelemeye yönelik getirilen eleştiriler ve yeni model arayışları bütçeleme ötesi yönetim modelinin gelişmesine neden olmuştur. Getirilen eleştirilere karşın geleneksel bütçelemeyi terk etmeyen örgütler çoğunlukta olsa da yeni modeli uygulamaya değer bulanlar yaşadıkları deneyimleri Masa Başında Bütçelemenin Ötesi toplantılarında paylaşmaktadırlar.

BBRT (Masa Başında Bütçelemenin Ötesi), geleneksel bütçeleme teknikleri ile artan memnuniyetsizliklere, dahası yaşanan hayal kırıklıklarına çözüm aramak için kurulan bir örgüttür. Ocak 1998'deki başlangıcından bu yana, çoğu Avrupalı olan 55 şirket Masa Başında Bütçelemenin Ötesine katılmışlardır. Kökeni Birleşik Krallık'ta olmasına karşın, Birleşik Krallık, Belçika, Hollanda, Fransa, Almanya, Norveç, İsveç, İsviçre, Güney Afrika ve Amerika Birleşik Devletleri dahil birçok ülkeden üyeleri bulunmaktadır (Hope ve Fraser, 2001).

Masa Başında Bütçelemenin Ötesi, şirketlerin, kamu örgütlerinin, akademilerin ve bireylerin kendi deneyimlerini ve olgu çalışmaları, sunumlar ve tartışmalar yoluyla öğrendiklerini paylaştıkları harika bir buluşma yeridir. Bu örgütün büyük bir üstünlüğü, üyeler arasındaki yüksek güven düzeyidir. Üyeler burada başarılarını ve başarısızlıkları açık bir şekilde birbirleriyle paylaşmaktadırlar (Bogsnes, 2016).

Örgüte üye olan şirketler, küçükten büyüğe, sadece ilgilenenlerden yolculuğa devam edenlere kadar çeşitlilik göstermektedir. Hepsinin ortak bir yanı geleneksel bütçe yönetiminde bir sorun olduğunu fark etmeleri ve bu konuda bir şeyler yapmak istemeleridir (Bogsnes, 2016). Burada yapılan paylaşımların temel amacının geleneksel bütçeleden kaynaklanan sorunları çözerek örgütleri bulundukları yerden daha iyi bir konuma taşımak olduğu söylenebilir.

Bütçeleme ötesi yönetim modelinde örgütlere daha iyi nasıl yönetilebileceklerine ilişkin temel bir yeniden inceleme önerilir. Bu inceleme sonunda örgütler, içlerindeki yönetim kontrolünü iyileştirmenin tetikleyicisi olarak, geleneksel bütçe sürecini kaldırmalarını sağlayacak bir fikir kazanabilirler (Michael ve CIMA Technical Information Service, 2007). Kazanılacak bu fikir bütçeleme ötesi yönetim modelini geleneksel bütçeleme tekniklerinden ayıran ilkeler çerçevesinde şekillendirilebilir.

Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin İlkeleri

Masa Başında Bütçelemenin Ötesi toplantılarında yapılan tartışmalar bütçeleme ötesi yönetim modelinin altısı yönetim süreci ve altısı liderlik olmak üzere on iki

ilkesinin belirlenmesine neden olmuştur. Yaşanan sorunlara ve yeni uygulamalara koşut ortaya çıkan fikirlere göre, bu ilkeler özünde aynı kalsa da zamanla ufak değişiklikler göstermiştir ve farklı adlarla sıralanmaya başlanmıştır. İlk başlarda yönetim süreçleri üzerinde yapılan tartışmalar, bütçeleme ötesi yönetim modelinin tam anlamıyla uygulanabilmesinin, yönetim süreçleriyle birlikte geliştirilen liderlik ilkelerinin de uygulanmasıyla olanaklı olduğu yönünde şekillenmiştir.

Araştırmalar ve yeni olgular yavaş yavaş bütçe sorununun daha büyük bir sistematik sorunun sadece bir parçası olduğunun anlaşılmasına yol açmıştır. Çözüm sadece bütçe işini daha iyi ve etkili bir şekilde yapabilecek yeni araç ve süreçlerde bulunamamıştır. Bir dizi liderlik ilkesine de gereksinim olduğu görülmüştür (Bogsnes, 2016).

Yapılan araştırmalarda örgütlerin hem felsefelerinde hem de uygulamalarında birçok benzerlik gözlemlenmiştir. Bu gözlemler ve yeni öğrenilen bilgiler ışığında Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin ilkeleri zamanla gelişmiştir. Bugün için geçerli olan yönetim süreci ilkeleri, hedefler, ödüller, planlar, kaynaklar, eşgüdüm ve kontroller; liderlik ilkeleri ise amaçlar, değerler, saydamlık, yönetim, özerklik ve hizmet alanlar şeklini almıştır (Bogsnes, 2016).

Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin Yönetim Süreci İlkeleri

Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin, yönetim süreci ilkeleri; hedefler, ödüller, planlar, kaynaklar, eşgüdüm ve kontroller şeklinde sıralanabilir. Bu ilkelerin her birinin bütçeleme ötesi yönetim modelinin, geleneksel bütçeleme tekniklerinden farkını ortaya koymak için geliştirildiği ve edim artırmaya dayalı yeni bir yönetim süreci önerdiği söylenebilir.

Hedefler. Geleneksel bütçeler, yöneticileri birbirine bağlayan önceden belirlenmiş sabit yıllık planlara dayanır. Ancak bütçeleme ötesi yönetim modelinde hedefler rakiplere ve önemli küresel ölçütlere göre geliştirilir. Bu hedefler gerekli görüldüğünde gözden geçirilir ve gerekli düzeltmeler yapılır. Genellikle rakiplerin durumuna göre yapılan bu düzeltmeler yöneticileri hedeflere ulaştırmak için güdüler (Yıldırım, 2019). Örgütlerin hedeflerini sürekli rakiplerin hedeflerine göre güncellemesi olanaklı olmayabilir.

Hedefler belirlenirken dikkate alınabilecek diğer bir öge benzer örgütlerin hedefleri olabilir; ancak bu her türlü örgüt için olanaklı olmayabilir. Çünkü benzer örgütlerin birbirlerinin bütçeleriyle ilgili doğru bilgilerine ulaşması kolay değildir (Samudrage ve Beddage, 2018).

Bütçeleme ötesi yönetim modeli, otoritelerin daha fazla dağıldığı bir yönetim modelidir. Geleneksel, sıradizinli ve merkezi yönetimin tersine, yöneticilerin ve onlara bağlı olan çalışma gruplarının sorumlulukları çok daha büyüktür. Bu yapı, işgörenlerin doğrudan sorumluluk duygusuyla hareket etmesine olanak tanır ve daha güdüleyicidir (Yıldırım, 2019).

Üst düzey yöneticiler, hedeflerine ulaşmak için gerekli olan her türlü eylemi yapmaları için yerel yöneticilere güvenir. Yerel yöneticiler, en fazla iyileştirme için sürekli çaba harcayarak ellerinden gelenin en iyisini yaparlar ve bu güvene karşılık verirler. Bunları yapmak, örgütün değişen olaylara ve hizmet alanların gereksinimlerine daha hızlı yanıt vermesini ve iç çekişmelerin azaltılmasını sağlar (Hope ve Fraser, 2003).

Bütçeleme ötesi yönetim modeline göre önceden belirlenen hedefler düşük edime ve kaynaklarda savurganlığa neden olabilmektedir. Bu nedenle hedefler, hizmet alanların istemlerine göre dinamik bir şekilde belirlenmelidir.

Ödüller. Ödüllendirme, hem finansal hem de finansal olmayan ilgili göstergelerin ve ölçütlerin etkin kullanımına dayanmalıdır. Ödüllendirme uygulamaları grup temelli olmalı ve ekonomik olmayan özendiricileri de barındırmalıdır (Nick, 2013).

Bireysel ödüllerin yerine takım ödülleri tercih edilmeli ve etkinliklerin sonuçları bütüncül bir şekilde ele alınarak takımların başarısı benzer örgütlere göre değerlendirilmelidir (Samudrage ve Beddage, 2018). Ödüllendirmeler önceden belirlenen hedeflere göre değil, edime dayalı oluşturulmuş bir sisteme göre yapılmalıdır. Ödüllenmelerin bu şekilde yapılması ve ödüllerin eşit bir şekilde dağıtılması örgüte bağlılık duygusunu artırabilir (Yıldırım, 2019).

Bütçeleme ötesi yönetim modeli, değerlendirme ve ödüllendirmeyi göreceli iyileştirme sözleşmelerine dayandırarak farklı bir yaklaşım benimser. Ayrıca, takımları (ekipleri) ve grupları bireylerden daha fazla ödüllendirmeye yönelik bir geçiş vardır. Ödüller, hem kısa hem de orta vadeli sonuçları dengelemek için seçilir. En önemlisi,

ödüller adil olarak, doğru eylemleri ve davranışları güdüleyecek şekilde seçilir (Player, 2021).

Planlar. Yıllık planlama süreci büyük miktarda zaman ve çaba gerektirse de herkese önlerindeki dönem için ne yapmaları gerektiğini söyler. Kendi kendini gerçekleştirmenin amacı, herhangi bir sürprizi ortadan kaldırmaktır, ancak sürprizler her zaman olur. Bu sürprizler kaçınılması gereken sorunlardan çok yakalanacak fırsatlar olarak görülürlerse, örgütsel yaşam daha ilginç ve ödüllendirici olacaktır. Stratejik karar verme sürecini alt kademe yöneticilere devretmek bu tür fırsatların yakalanmasını sağlayabilir (Hope ve Fraser, 2003).

Herhangi bir hedef veya plan, özendirmelerle güçlendirilmiş olsa da bir kişiye veya takıma dayatılırsa, o zaman çok az veya hiç sahiplenilmeyecek ya da o hedef veya plana gönülsüz bağlılık ortaya çıkacaktır. Hiç kimse bir başkasının gelecekle ilgili görüşüne ikna edilemez. Planlama sürecine takımın tümü dahil olmalı ve takımın güvencesini paylaşmalı; insanlar kendi iyileştirme planlarını oluşturmaya dahil olmalıdır (Hope ve Fraser, 2003).

Örgütlerin stratejik vizyonunu uygulamaya uygun duruma getirmek için, planlama sürecinin örgütlerin alt düzeylerine devredilmesi gerekir (Lohan, 2012). Yukardan aşağıya doğru yapılan planlama yerine sürekli ve kapsamlı planlama yapmak daha uygun olacaktır (Yıldırım, 2019).

Bütçeleme ötesi yönetim modeline göre planlama ve öngörü, hedeflerden çok farklıdır. Hedef iddialı olmalı, plan ve öngörüler gerçekçi olmalıdır. Modelde yıllık bütçeler yerine hedef ayarları ve planlama süreçleri kullanılmalıdır. Planlama ve öngörü, temelden arındırılmış süreçlere dayalı duruma getirilmelidir ve örgütlerin gitmek istedikleri yolu açıkça göstermelidir. Bu şekilde yapılan planlar örgütlerin karşılaşılabilecekleri tehdit ve fırsatlara hızlı yanıt vermelerini sağlayacaktır (Yıldırım, 2019).

Kaynaklar. Bütçeleme ötesi yönetim modeli kaynak dağıtım sorunu ile uğraşmak zorundadır. Kaynaklar bir yılı kapsayacak şekilde verilebilir. Ancak burada önemli olan bir yıl boyunca hangi kaynaklara gereksinim duyulacağına üst yönetim yerine alt kademede asıl işi yapan yöneticilerin karar vermesidir. Alt kademe yöneticileri üst yönetimden kendilerine süreç içerisinde daha fazla kaynağın aktarılması

fırsatının verilmesini de isteyebilirler. Bu durum küçük harcamalar için geçerli olabilir, ancak büyük harcamalar gerektirdiğinde, bu istemin bir başvuru sürecinden geçmesi gerekir (Mejzini ve Seidel, 2015).

Kullanılmayan kaynakların gereksinim duyulan başka bir birime aktarılması için örgüt içi sağlıklı bir iletişim gerçekleşmelidir. Bütçeleme ötesi yönetim modelinin bu etkileşimci rolü, diğer tüm bütçeleme yaklaşımlarından çok farklıdır. Bu modelde, birimlerin bir kaynak dağıtım yarışmasında olmasından çok birbirlerine yardım etmeleri sağlanır (Mejzini ve Seidel, 2015).

Alt düzeydeki örgütlere daha fazla kaynak kararı vermek, yalnızca tüm örgütü daha duyarlı duruma getirmekle kalmaz, aynı zamanda bu düzeydeki örgütlerin yöneticilerini kaynak kararlarında daha sorumlu duruma getirir. Bu da kaynakların daha fazla sahiplenilmesine ve daha az savurganlığa yol açar. Bununla birlikte zorunlu giderler için yeterli bütçesi olmayan yöneticilere, daha yüksek düzeyde verimlilik çabasıyla sürekli indirim arayışlarının yolunu açar (Hope ve Fraser, 2003).

Bütçeleme ötesi yönetim modelinde örgüt içinde birçok küçük birim oluşturulur ve bu birimler güçlendirilir. Onlara kendi kaynaklarını yönetme ve geriye dönük olarak onlardan sorumlu olma özgürlüğü verilir. Örgütün kendi kendine hizmet eden birbirinden farklı birimlerden çok, ortak bir amacı olan birbirine bağımlı birimler olması gerektiği kabul edilir (Hope ve Fraser, 2003).

Bütçeleme ötesi yönetim modeli, kaynakların iş değeri katmak için gerektiği kadar kullanılabilir hale getirilmesini önermektedir. İş değerini hesaplamak ve gerekli kaynakları gerekçelendirmek için, kaynaklar takım tarafından kullanılabilir ve takım, bu maliyetlerin proje sonuçları üzerindeki etkisini hesaplayabilir. Takımın kaynak edinme ve kaynak edinme kararlarını verebileceği sınırları belirleyecek işletim yönergeleri bulunmaktadır (Lohan, 2012).

Eşgüdüm. Bütçeleme ötesi yönetim modelinde örgütler, yıllık planlamaya dayanmak yerine kendi aralarındaki eylemleri hizmet alanların zamanla gelişen istemlerine göre eşgüdüm (Player, 2021). Alt birimlerin merkezden yapılan planlarla eşgüdümlenmesi doğru olmayabilir. Hizmet alanların gereksinimlerini karşılamakla sorumlu olan birimler gelen istemlere göre daha dirik (dinamik) planlarla kendilerini eşgüdümler. Bu yaklaşım sıradizimli dünyadan çok farklıdır ve örgütsel açıdan birçok yararı vardır. Bu yaklaşımda örgüt, bir dizi parça gibi değil parçalardan oluşan

bütün bir sistem olarak görülür, hizmet süreçlerinin birbirinden ayrılması önlenir ve takımların öneminin farkına varılır. Örgütler bir makineden çok karmaşık bir insan ilişkileri ağıdır ve örgütlerde takımların karşılıklı sorumluluklarını tanımak çok önemlidir (Hope ve Fraser, 2001).

Bogsnes'e (2016) göre yönetim süreçleri yalnızca takvim yılına göre değil, etkinlikler etrafında dirik olarak düzenlenmelidir. Yönetim sürecinde eşgüdüm, hedef belirlemekten öngörüye ve kaynak ayırmaya kadar her şeyde takvime bağlı kalmadan örgütün etkinliklerine dayalı olarak olay odaklı olmalıdır (Bogsnes, 2016).

Kontroller. Bütçeleme ötesi yönetim modelinin planlama ögesiyle birlikte sürdürülmesi gereken kontrol ögesi her zamankinden daha fazla kontrol olanağı sağlamaktadır. Hiç kimse öngörülerle uğraşmadığı ve gerçek rakamların önerdiğinden daha güzel bir resim çizmeye çalışmadığı için, çarpıklıklar büyük ölçüde ortadan kalkacaktır. Ayrıca daha fazla eğilim hareketli ortalamalar ve öncü göstergeler görülebilir. Bu durum geçmişten çok geleceği yönetmeye odaklanma anlamına gelir ve böylece edimin rotadan çıkıp çıkmayacağını söyleyen çok daha erken uyarı sinyalleri sağlayarak, stratejilerin gözden geçirilmesi ve uygulanması için daha fazla zaman kazandırabilir. Ayrıca, hızlı bilgi aynı anda farklı örgüt düzeylerine ulaşır ve yönetim sisteminde asla bulunmayan birbirine bağlı bir dizi kontrol sağlanabilir. Bu şekildeki bir örgütlenmenin sonucundan herkes sorumludur (Hope ve Fraser, 2001).

İlk olarak 2003 yılında, işgörenlere gereksinim duydukları sorumlulukları, yetkileri ve desteği bulabilecekleri bir yönetim modeli olarak tanıtılan bütçeleme ötesi yönetim modeli örgüt içinde en az (minimum) kontrol yaklaşımını önermektedir (Lohan, Conboy ve Lang, 2010). Bütçeleme ötesi yönetim modelinde üst kademe yöneticiler tarafından alt kademe yöneticilere yönelik sürekli kontrol kaldırılır. Onlara sorumluluklarıyla paralel olacak şekilde yetki de verilir. İçinde hareket edebilecekleri sınırı ve değerleri bilen yöneticilerin yavaş yavaş karar alabilme özgüvenleri gelişir. Bu özgüveni kazanan yöneticilerin olaylara karşı daha hızlı tepki verebilme yeteneği kazandığı görülmektedir (Hope ve Fraser, 2001).

Alt kademe yöneticilere devredilen karar alma yetkisi onların hizmet alanlara daha yakın olması nedeniyle daha uygun sonuçlar alınmasına neden olabilir. Yöneticiler doğru projeleri aldıkları sürece, örgüt için neyin en uygun olduğuna karar verebilirler. Ayrıca, verilen yetkiyle, yöneticiler karar alma süreçlerinde daha sorumlu duruma

gelebilir ve bu durum da onların edimine katkıda bulunabilir. İzlenen bu yol, onları hedeflerini gerçekleştirmek için daha çok çalışmaya özendirecek bir güdü aracı olarak kullanılabilir (Tian, Ni, Hao ve Wu, 2015).

Yönetim süreci ilkelerinin, geleneksel bütçeleme ve bütçeleme ötesi yönetim süreçlerine göre karşılaştırılmış şekli Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1

Yönetim Süreci İlkelerinin, Geleneksel Bütçeleme ve Bütçeleme Ötesi Yönetim Süreçlerine Göre Karşılaştırılması

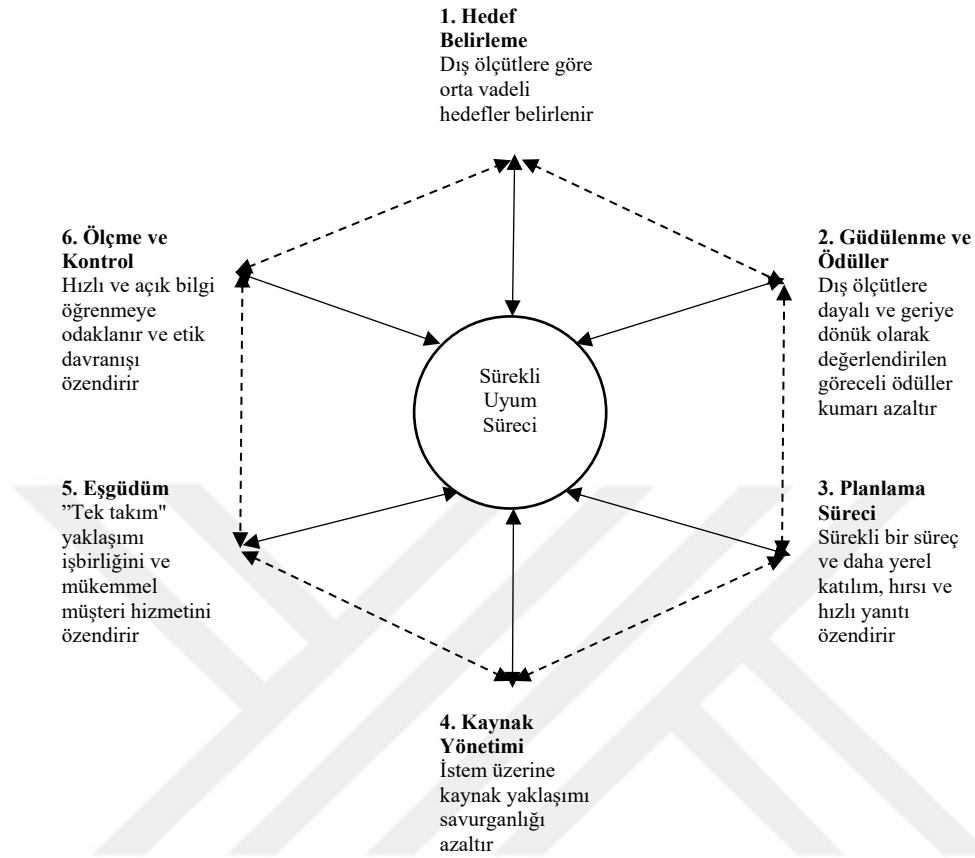
Yönetim Süreci İlkeleri	Geleneksel Bütçeleme Süreçleri	Bütçeleme Ötesi Yönetim Süreçleri
Hedefler: Kısa ve uzun süreli kâr potansiyelini ençoklaştırmak için gereksinimleri dengelemek.	Sabitlenmiş yıllık hedefler kısa dönemli eylemleri yönlendirir.	Göreceli ve güdüleyici hedefler sürdürülebilir rekabette başarıyı özendirir.
Ödüller: Güdüleme ve ödüllendirme edimi için etkili bir yapı oluşturmak.	Bireysel özendiriciler bencilliğe ve hedefe ulaşmak için mantıksız davranışlara neden olur.	Takım temelli ödüller tek takım yaklaşımı oluşturur ve meslektaş baskısı geliştirmede süreklilik sağlar.
Planlar: Eylemleri, pazar fırsatlarını en üst düzeye çıkarmak için yönlendirmek.	Yıllık planlar, stratejik yönetim için yap ve sat veya önce şirket yaklaşımını destekler.	Olay odaklı stratejiler, stratejik yönetimin “algıla ve yanıtla” veya hizmet önceliğini destekler.
Kaynaklar: Kabul edilen eylemleri desteklemek için mevcut kaynakların devamlılığını sağlamak.	Merkezi olarak verilen kaynaklar hızlı müdahaleyi engeller ve savurganlığı özendirir.	İsteğe bağlı kaynaklar hızlı yanıt yetenekleri sağlar ve savurganlığı azaltır.
Eşgüdüm: İş genelinde eylemleri uyumlu duruma getirmek.	Merkezi olarak bağlantılı ve genellikle hizmet alanların gereksinimlerini karşılayamayan bütçelere neden olur.	Müşteri istemlerinin dirik (dinamik) olarak birbirine bağlanması, gereksinimleri karşılayan hızlı ve kesintisiz çözümler sağlar.
Kontroller: Stratejik karar verme ve kontroller için ilgili bilgileri sağlamak.	Gerçekleri bütçeyle karşılaştıran finansal farklılıklar, öğrenme için zayıf bir temel sağlar.	Çok yönlü ve düzeyli bilgi sistemleri, stratejik karar vericileri bilgilendiren bilgi kalıpları sağlar.

Kaynak: Hope ve Fraser, 2001, 10.

Tablo 1’de yönetim süreci ilkelerinin, geleneksel bütçeleme süreçlerine göre bütçeleme ötesi yönetim süreçlerinde farklı şekillerde uygulandığı görülmektedir. Bu farklı uygulamaların bütçeleme ötesi yönetim modelini uygulayan örgütlerde edimi olumlu şekilde etkilediği söylenebilir.

Bütçeleme ötesi yönetim modeli aynı zamanda işgörenleri sıradızın ve sıkıcı kontrol sistemlerinin tehlikelerinden kurtarmayı önerir. Model işgörelere düşünmeleri için zaman vermeyi, onları bilgi ile donatmayı, paylaşmayı, öğrenmeyi ve güçlendirmeyi de içerir (Yıldırım, 2019).

Modelin yönetim ilkelerinin sürekli uyarlanabilir süreçleri Şekil 2’de verilmiştir.



Şekil 2. Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin İlkelerinin Sürekli Uyarlanabilir Süreçleri

Kaynak: Hope ve Fraser, 2003, 70

Şekil 2’ye göre modelin yönetim süreçlerinin birbirleri ile bağlantılı olduğu, tamamının işlevsel bir şekilde kullanılmasıyla örgütlerin bütçeleme ötesi yönetim modeline geçme konusunda sorun yaşamayacağı söylenebilir.

Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin Liderlik İlkeleri

Bütçeleme ötesi yönetim modelinin liderlik ilkeleri; amaçlar, değerler, saydamlık, yönetim, özerklik ve hizmet alanlar şeklinde sıralanabilir. Modelin başarılı bir şekilde uygulanabilirliği için yalnızca yönetim süreci ilkelerinin yerine getirilmesinin yetersiz kaldığı, onlara ek olarak örgüt yöneticilerinin liderlik ilkelerini de uygulamasının zorunlu olduğu söylenebilir. Model sadece üst kademedeki yöneticilerin değil, yereldeki alt kademe yöneticilerin de kendi sorumlu oldukları birimlerin lideri olmasını gerektiğini savunmaktadır.

Amaçlar. Bütçeleme ötesi yönetim modeli liderlere kendi listelerine ek olarak altı genel amaç önermektedir. Bunlar: Sürdürülebilir rekabet başarısı elde ederek paydaşları memnun etmek, en iyi insanları bulmak ve tutmak, yenilikçi olmak, düşük maliyetlerle çalışmak, etkili yönetimi sürdürerek hizmet alanları memnun etmek ve etik raporlamayı özendirme (Hope ve Fraser, 2003). Bütçeleme ötesi yönetim modelini geliştirenlere göre örgütün liderleri işgörenlerine sabit amaçları dayatmamalıdır. Örgütün liderleri, modelin yönetim süreçlerinden olan hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik ek amaçlar önermelidir.

Liderler örgüt işgörenlerini önceden belirlenmiş amaçlara odaklayarak onları korku ile yönetmemelidir. Kendi örgütlerini benzer örgütlerin edimleri ile karşılaştırarak onlardan daha üstün edim sağlamayı amaçlamalıdır. Böylece örgütte sürekli iyileştirmeler gerçekleşerek işgörenlerde yüksek edim sağlanabilir (Hope ve Fraser, 2003). İnsanların ilgisini çekmek ve güdülemek için kısa dönemlik değil görkemli ve çarpıcı amaçlar oluşturulmalıdır (Bogsnes, 2016).

Değerler. Bütçeleme ötesi yönetim modeline geçiş yönetim modeliyle birlikte liderlik inanç ve davranışlarında da köklü değişimleri içerir. Model, liderliğin kurallara dayalı olmasından çok değerlere dayalı olmasını gerektirir. Bu yaklaşım kuralların olmadığı anlamına gelmez, değerlerin kurallara göre daha ön planda olduğu anlamına gelir. Modele göre değerler ne kadar güçlüyse, genellikle o kadar az kurala gereksinim duyulur. Bununla birlikte bütçeleme ötesi yönetim modelinin önemli değerleri arasında özerklik ve saydamlık sayılabilir. Modelde saydamlığın çok etkili bir kontrol mekanizması olabileceği savunulur (Bogsnes, 2016).

Liderlik modeli, örgütsel liderliğin güveninden zevk alan, verilen finansal ve stratejik çerçeve içinde çalışan ama aynı zamanda kendi kurallarını ve kısıtlamasını da belirten yeni bir kendi kendini yöneten varlık kavramı oluşturur (Honkonen, 2020). Modeli uygulayan örgütlerde ayrıntılı kurallar ve düzenlemelerle değil, paylaşılan değerler ve güvenilir karşılaştırmalar kullanılmalıdır (Bogsnes, 2016).

Saydamlık. Saydamlık bütçeleme ötesi yönetim modelinin temel ilkesidir, çünkü örgütler için çok fazla olumlu etki oluşturur. Saydamlık alt kademedeki işgörelere zamanında bilgi sağlamayı gerektirir ve böylece örgütün düzgün bir şekilde çalışmasını sağlayan önemli bir iletişim sistemi kurulur. Saydamlığın bir diğer olumlu

özelliği ise düzenli işleyen örgütler için bir sosyal kontrol oluşturmaktır. Bütçeleme ötesi yönetim modeli gerekli olmadıkça bilgilerin kısıtlanmamasını önerir. Modele göre örgüt tamamen saydamsa daha hızlı ve verimli çalışacaktır (Yıldırım, 2019).

Liderler bilginin sadece üst düzey yöneticilerin yararlanabileceği anlayışını terk ederek tüm işgörenlerin örgütteki bilgilere ulaşması gerektiği anlayışını benimsemelidir (Hope ve Fraser, 2003). Bilgi, düzenleme, yenilik, öğrenme ve kontrol için açık duruma getirilmeli ve asla kısıtlanmamalıdır (Bogsnes, 2016).

Yönetim. Örgütlerin bütçeleme ötesi yönetim modeline geçmesinin en önemli iki nedeni daha uyarlanabilir bir yönetim sürecine ve istemlere daha hızlı yanıt verilebilmek amacıyla merkezilikten uzaklaşan bir yapıya gereksinim duymalarıdır (Michael ve CIMA Technical Information Service, 2007). Bu model, örgütleri daha uyarlanabilir ve merkezi olmayan bir şekilde değiştirir. Modele geçen örgütlerde çözmeye çalıştıkları sorunların daha büyük bir sorunun belirtileri olduğunun farkına varan ve uygulamalarda etkin rol alan liderlere gereksinim vardır (Ulfarsson, 2018). Sıradizinsel anlayışın egemen olduğu bir yönetim modelinden çok sorumluluk alabilen ve bağlılık duygusu yüksek takımlarla kurulu bir yönetim modeli oluşturulmalıdır (Bogsnes, 2016).

Bu yönetim modeli alt kademedeki işgörelere güvenmeyi gerektirirken onlara edim sorumluluğu yüklemeyi ve gerektiğinde koçluk ve desteğin de yapılmasını önerir. Liderlerden örgütün tüm işgörelarını belirsiz misyon ve ayrıntılı planlardan çok net değerler ve ilkeler etrafında bütünleştirmesi ve aralarında ödüllendirme yaparken adil davranması beklenir (Hope ve Fraser, 2003).

Bütçeleme ötesi yönetim modelinin örgütlenmesi hizmet alanların istemlerine hızlı yanıt verebilecek şekilde onlara daha yakın bir örgütlenmeyi önermektedir. Modelin örgütlerin etkinliklerini yavaşlattığı gerekçesiyle katı sıradizinsel (hiyerarşik) bir yönetim anlayışını reddettiği söylenebilir.

Özerklik. Bütçeleme ötesi yönetim modelinin temellerinden biri yetkilendirme ve yerinden yönetimdir, bu da alt kademe yöneticilerine kendi birimlerini nasıl yönetecekleri konusunda daha fazla özerklik verildiği anlamına gelir (Ulfarsson, 2018). Liderler alt kademedeki işgöreların edimlerini artırmaya yönelik riskler almalarını sağlamalıdır (Hope ve Fraser, 2003).

Yerinden yönetim örgütte bazı sorunlara da neden olabilir. Birincisi, yöneticilerin ve işgörenlerin hangi projenin alınacağına karar verme yetkisine sahip oldukları göz önünde bulundurulduğunda, bu yetkiyi kötüye kullanma veya kopya çekme olasılıkları olabilir. Alt kademe yöneticileri tarafından sadece küçük yatırım kararları verilse bile, toplamda bu küçük yatırımlar birikerek büyük miktarları oluşturabilir. Alt kademe yöneticiler verilen yetkiyi kullanarak kolayca kişisel üstünlükler elde edebilirler. İkincisi, alt kademedeki yöneticiler ve işgörenler için eski sistemi kullanarak görevlerini tamamlamaları daha kolay gelebilir. Bu nedenle kendilerine tanınan yetki ve sorumluluğu kullanmayarak eski alışkanlıklarını devam ettirebilirler (Tian, Ni, Hao ve Wu, 2015). Bu olumsuzlukları önlemek için yönetim aracı olarak kullanılan bütçelerin terk edilmesiyle birlikte alt kademelere devredilen kapsamlı karar verme yetkisinin devredilmesinde amaç birliğinin sağlanması gerekir (Holloway ve Reuck, 2001).

Yönetimsel kontrolün alt yöneticilere devredilmesi sorun çözme yeteneklerine getirilen kısıtlamaları ortadan kaldırsa da, bunun bilinçli bir amaç birliği sağlanarak etik düzenlemeler doğrultusunda yapılması gerekir (Holloway ve Reuck, 2001). Eylem özgürlüğü olan insanlara güvenmekle birlikte eğer birisi bunu kötüye kullanırsa örgütteki herkesi cezalandırmamak gerekir (Bogsnes, 2016).

Bütçeleme ötesi yönetim modeli alt kademe yöneticilerine sınırsız özerklik önermez. Onlara verilen özerkliğin ortak amaçla sınırlandırılmasını ve kontrol edilmesini önerir.

Hizmet Alanlar. Bütçeleme ötesi yönetim modelinin ilkelerinden biri hizmet alanların gereksinimlerine odaklanmaktır. Modele göre örgütlerin yapıları, etkinlikleri ve süreçleri hizmet alanların gereksinimlerini anlamak ve onlara en iyi nasıl hizmet verileceğini bulmak için tasarlanmalıdır. İşgörenlerin edimleri hizmet alanların gereksinimleri ile bağlantılı olarak etkinleştirilmelidir (Yıldırım, 2019).

Liderler hizmet alanlara örgütün kendi planlarındaki çalışmaları dayatmamalı, onların istemlerini dikkate almalıdır. Örgüt içinde bilgi akışını olanaklı kılan, işgörenlerin sorumluluk kapsamalarını ve değerler çerçevesini belirleyebilen liderler, hizmet alanları memnun etmek için işgörenlerin güdülenmesini ve edimin bu yönde gelişmesini sağlayacaklardır (Hope ve Fraser, 2003).

Örgütteki tüm çalışmalar hizmet alanların gereksinimleriyle ilişkilendirilmeli ve çıkar çatışmalarından kaçınılmalıdır (Bogsnes, 2016). Bütçeleme ötesi yönetim modelinde örgütler hizmet alanların gereksinimlerini önceden öngörerek örgüt modellerini ve etkinliklerini ona göre şekillendirmeli ve süreç hizmet alanların gereksinimlerine yanıt verebilecek şekilde yönetilmelidir (Yıldırım ve Öker Türüdüoğlu, 2019).

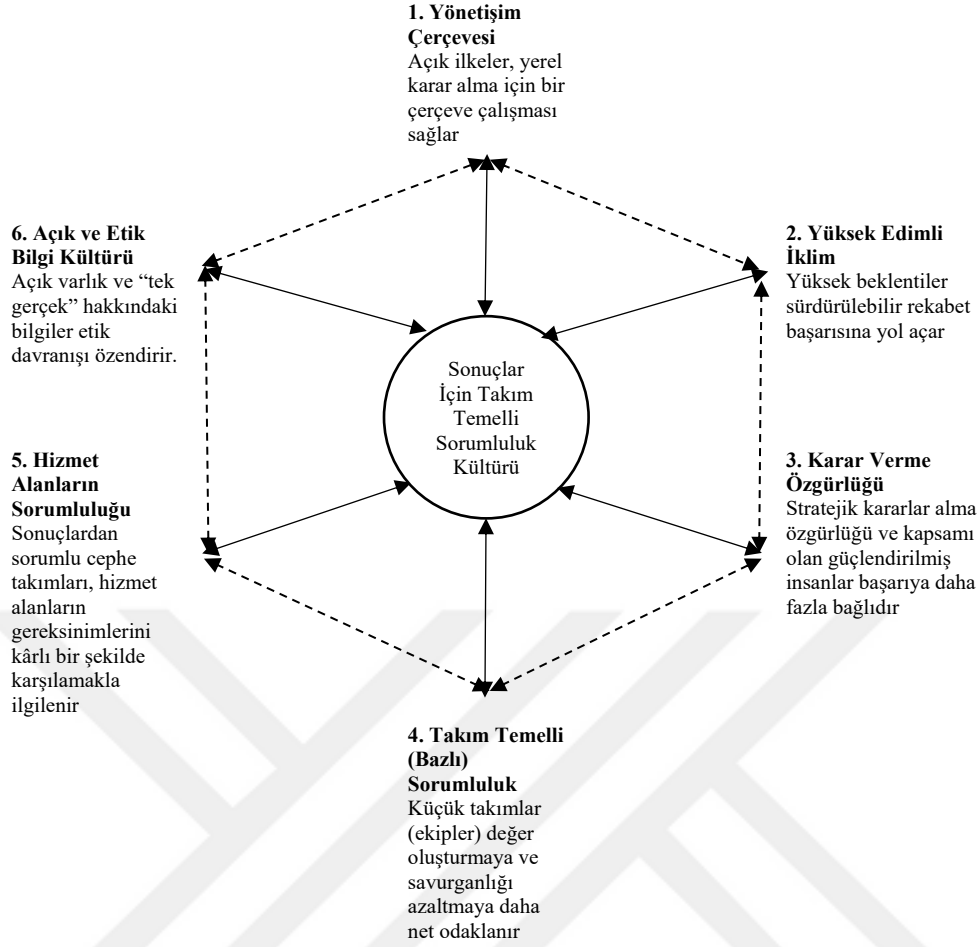
Hizmet alanları memnun edebilmek için örgüt yapısının onlara en iyi yanıt verebilecek şekilde tasarlanması gerekir. Alt kademe yöneticilerin yetkisini artırmanın hizmet alanların gereksinimlerini daha hızlı ve doğru bir şekilde karşılayacağı söylenebilir.

Bütçeleme ötesi yönetim modelinin yönetim süreçleri ve liderlik ilkelerinin birbiriyle uyumlu olmasıyla birlikte iç içe geçtiği belirtilebilir. Modeldeki ilkelerden herhangi birinin diğer bir ilkeyi tamamlar veya onunla bağlantılı olacak şekilde açıklandığı düşünülebilir. İlkelerin bu şekilde geliştirilmesinin işletme yönetimindeki diğer yönetim modellerine benzer şekilde işgörenlerden yüksek edim elde edebilmek için geliştirildiği söylenebilir.

Bütçeleme ötesi yönetim modeli, örgütlerin hızla değişen iş ortamlarında daha uyumlu olmalarına yardımcı olmak için tasarlanmış bir yönetim modelidir. Bu model, yetkilendirici liderlik ilkeleri ile uyarlanabilir yönetim süreçleri arasındaki tutarlığa bağlı bir felsefeye dayanmaktadır (Ulfarsson, 2018). Modelde liderlerin merkezden yerel eylemleri öngöremeyecekleri, eşgüdümleyemeyecekleri ve kontrol edemeyecekleri kabul edilmektedir (Hope ve Fraser, 2003).

Bütçeleme ötesi yönetim modelinin, yönetim sürecinin altı ilkesi, alt kademedeki işgörenlerin hesap verebilirliğini merkezden uzaklaştırarak yerel düzeyde liderlik için bir çerçeve oluşmasını sağlar. Böylece onların fırsatlara hızlı bir şekilde yanıt vermeleri sağlanır. Liderlik ilkeleri ise alt kademedeki işgörenlerin iş ortamına ve hizmet alanların istemlerine daha duyarlı duruma gelmesini sağlayan, uyarlanabilir edim yönetimi süreci için bir çerçeve oluşmasını sağlar (Holtkamp, 2023).

Örgütleri merkezi yönetimden uzaklaştırmak için bütçeleme ötesi yönetim modelinin liderlik ilkelerinin kullanımı Şekil 3'te verilmiştir.



Şekil 3. Örgütleri Merkezi Yönetimden Uzaklaştırmak İçin Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin Liderlik İlkelerinin Kullanımı

Kaynak: Hope ve Fraser, 2003, 144.

Şekil 3’e göre merkezi yönetimden uzaklaşarak yerel yönetimlerin daha da güçlendirilmesi için liderlik ilkelerinin birbirleriyle bağımlı ve tutarlı bir şekilde uygulanması gerektiği söylenebilir.

Bütçeleme ötesi yönetim modelinin anahtarı tutarlıktır. Liderlik konusunda söylenenler ile yönetim süreçlerinde yapılanlar arasında tutarlılık olmalıdır (Bogsnes, 2016). Bütçeleme ötesi yönetim modelinin liderlik ilkeleri, yeni ve tutarlı bir yönetim modeli sunar. Model, alt kademe yöneticilerinin kendi edimlerini düzenleyebileceklerini varsayar. Üst düzey yöneticilere de destekleyici bir rol sağlar. Kararlar yerel olarak ilkelere, değerlere ve sınırlara dayalı açık bir yönetim çerçevesi içinde alınır. Bu yeni tutarlılıkta, görelî iyileştirme sözleşmeleri, stratejik modeller, sürekli öngörüler ve hizmet düzeyi anlaşmaları anlamlıdır. Hepsi alt kademe yöneticilerin gereksinimlerini destekler ve üst düzey yöneticilere denetim kontrolleri sağlar. Ayrıca örgütün başarı etmenleri (unsurları), stratejisi, yönetim süreçleri, liderlik tarzı ve kültürü arasında daha geniş bir

tutarlık olmalıdır. Günümüzde çoğu örgüt için başarı etmenleri (unsurları) ve stratejiler değişse de, yönetim süreçleri, liderlik tarzları ve kültürleri değişmiyor. Göreceli yönetim süreçlerinin benimsemesi bürokrasinin yükünü ön saflardaki insanların omuzlarından kaldırarak bağımlılık kültürünün terk edilmesine ve insanların kendi edimleri için daha fazla sorumluluk kabul etmelerinin sağlanmasına neden olacaktır (Hope ve Fraser, 2003).

Bütçeleme ötesi yönetim modeli, finansal yönetimden çok daha fazlasını kapsar. Yazılan birçok araştırma makalesinin geleneksel yıllık bütçeyle başladığı görülmektedir. Bütçeleme ötesi yönetim modeli, yıllık bütçeden vazgeçmek demek değildir. Bu yaklaşım geleneksel komuta ve kontrol modellerinden daha güçlü ve uyarlanabilir bir yönetim modeli tasarlamakla ilgilidir. Bazı durumlarda, yıllık bütçeden vazgeçmeyi içerir, bazı durumlarda ise etkinlik gösterdiği ortam açısından yönetim modelinin tasarımına bağlıdır (Ulfarsson, 2018).

Bütçeleme belirli teknikler kullanılarak yapılan bir muhasebe işleminden öte yönetimin önemli bir ögesidir. Başarısız olan bütçeleme tekniklerinde asıl sorun yönetimin bütçelemeyi başarısız bir şekilde uygulamasından kaynaklanmaktadır. Bütçelerden tek başlarına karar ögesi olmalarını ve sorunları çözmelerini beklemek doğru olmayabilir. Bu durumda bütçeleri destekleyecek kontrol öğelerine ve ek değişkenlere gereksinim duyulabilir. Bütçeleme yerine seçenek olarak sunulan bütçeleme ötesi yönetim modeline de geçilebilir; ancak bu modelin de tıpkı bütçeleme tekniklerinde olduğu gibi başarısız olma olasılığı bulunmaktadır. Söz konusu modele geçilse bile modelin bir bütçeleme tekniğiyle birlikte kullanılması daha uygun olabilir (Rosanas, 2016).

Bütçeleme ötesi yönetim modeli geleneksel bütçeleme modellerinin yeterince esnek olmaması sorununa çözüm getirebilecek esnek bir model olarak kabul edilmektedir. Esnek yönetim anlayışının bazı koşullarda başarılı olabileceği kabulüyle birlikte bu modelin her türlü koşulda ve bütün örgüt yapılarında uygulanabilecek düzeyde evrensel bir model olup olamayacağı henüz netleşmemiştir. Yeni bir yönetim felsefesi olan modelin uygulamaya geçebilmesi için yukardan aşağıya örgüt yönetiminin bütün düzeylerinin bu felsefeyi kabul etmesi ve uygulamaya koyması gerekir. Büyük yapılara sahip örgütlerin sadece bir bölümünün bu yönetim modelinin benimsemesi ve uygulamaya çalışması örgütün merkez yönetimiyle çatışmaların yaşanmasına ve başarısızlıklara neden olabilir.

İlgili Araştırmalar

Bu bölümde yurt dışında ve Türkiye’de yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

Yurt Dışında Yapılan İlgili Araştırmalar

Yurt dışında okul bütçeleri ve bütçeleme ötesinde yönetimi modeline ilişkin birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan bazılarını aşağıda değinilmiştir.

Nick (2013) tarafından Finlandiya’da yapılan “Bütçeleme Ötesindeki Uyarlanabilir Süreçleri İnceleyen Çoklu Bir Vaka Çalışması” başlıklı araştırmada bütçeleme ötesine geçmenin ne anlama geldiğini incelemek ve fikirlerinin uygulanabilirliğini öngörmek amaçlanmıştır. Çalışmanın bulguları, bütçeleme ötesinde ilkelerin gözden geçirilen örgütlerin her birinde büyük ölçüde kullanılmakta olmasına karşın, henüz bu modelin örgütlerin uyarlanabilir siberetik çağrısına yanıt veremediğini ortaya koymuştur.

Mejzini ve Seidel (2015) tarafından İsveç’te yapılan “Bütçeleme Ötesinde Modelin İlkelerine Meydan Okumak Gerçekten Ötesine Geçebilir misin?” başlıklı araştırmada bütçeleme ötesinde modelin ilkelerinin herhangi bir bütçeleme yaklaşımından tamamen ayrılıp ayrılmadığını incelemek amaçlanmıştır. Araştırma, ilkelerin ağırlıklı olarak herhangi bir bütçeleme yaklaşımından farklı olduğu, bununla birlikte, sermaye yatırımları, kaynak ayırma, kontrol işlevleri ve bütçeleme ötesinde modelin kapsamının diğer tüm yaklaşımları aşsa da, kısmen bütçeyle örtüştüğü; genel olarak, bütçelemeden kurtulmak ve gerçekten bütçeleme ötesine geçmek için ilkelerin güncellenmesi gerektiği sonuçlarını ortaya koymuştur.

Alahmadi ve Tabrizi (2019) tarafından Kanada’da yapılan “Okul Bütçeleme Planlaması: Ontario Devlet Okulları için en Etkili Bütçe Planını Seçme” başlıklı çalışmada sıfır tabanlı bütçeleme, okul tabanlı bütçeleme ve döngüye dayalı bütçeleme olmak üzere üç okul bütçeleme yaklaşımının karşılaştırması amaçlanmıştır. Çalışmada sıfır tabanlı bütçeleme, örgütleri artan bütçelemeden uzaklaştırma, bütçedeki kesintileri akılcı duruma getirme ve örgütün bölümleri için kaynak ayırmaya yardımcı olma gibi güçlü yönleri sahip olmasının yanı sıra yönetsel güdümlü olmasının zayıf yönü olduğu; okul tabanlı bütçeleme, gereksinimleri en iyi anlayan kişilerin karar vermede çok önemli bir rol oynamasının yanı sıra yerel yöneticiler için de zorlayıcı olabileceği; döngüye dayalı bütçeleme ise merkezi olmayan finansman kullandığı ve

adil olduğu için Ontario okullarında kullanılabilecek en iyi bütçeleme modeli olduğu belirtilmiştir.

Olaf, Agnieszka ve Thomas (2019) tarafından Almanya’da yapılan “Bütçelemenin Ötesinde – Yönetim Kontrolü İçin Adil Bir Seçenek mi? – Bütçelemenin Ötesinde ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” başlıklı araştırmada bütçelemenin ötesinde özelliklerinin örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisi değerlendirerek bütçelemenin ötesinde modelinin sağlayabileceği üstünlük ve eksikliklerin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlama amaçlanmıştır. Bütçelemenin ötesinde modelinin temel özellikleri belirlendikten sonra, bu özelliklerin örgütsel adalet algıları üzerindeki etkileri açısından değerlendirildiği ve modelin temel özellikleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için kısmi en küçük kareler regresyonunun uygulandığı araştırmada bütçelemenin ötesinde modelinin uygulamasının bilgi ve kişilerarası adalet algılarını geliştirebileceği ve bu nedenle bilgiye dayalı örgütler için yararlı olabileceği sonuçları ortaya konmuştur.

Anderson (2020) tarafından Amerika Birleşik Devletleri’nde yapılan “Kriz Sırasında Eğitim Bütçelemesi: Büyük Durgunluk Döneminde Kaliforniya ve Teksas’taki Okul Bölgesi Bütçe İndirimlerine İlişkin Çoklu Bir Vaka Çalışması” başlıklı çalışmada, büyük durgunluk döneminde Kaliforniya ve Teksas’taki altı yüksek ve altı düşük yoksulluktaki okul bölgesinin bütçe indirimlerinin incelemesi amaçlanmıştır. Bölge verilerinin analizinden elde edilen bulgulara göre, Amerikan Yeniden Yatırım ve Kurtarma Yasası aracılığıyla yapılan federal yardımın, özellikle yoksulluğun yüksek olduğu okul bölgelerindeki okul bölgesi bütçe açıklarının giderilmesinde kritik öneme sahip olduğu, Kaliforniya’daki kategorik yardımın gevşetilmesinin, okul liderlerinin yerel bütçe sorunlarını çözmelerine yardımcı olan çok önemli bir politika kararı olduğu, daha yüksek yoksulluk bölgelerinin, durgunluk sırasında devlet gelirine giderek daha fazla bağımlı duruma geldiği ve bu durumun bu bölgelerin gelecekteki durgunlukları hafifletme yeteneklerine zarar verebileceği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Owhondah (2020) tarafından Nijerya’da yapılan “Rivers Eyaletindeki Devlet Ortaokullarının Bütçeleme Süreçleri ve Müdürlerinin Finans Yönetimi” başlıklı çalışmada Rivers Eyaletindeki devlet ortaokullarındaki bütçeleme süreçleri ve müdürlerin finans yönetimi uygulamaları araştırılmıştır. Araştırmanın bulguları, Rivers Eyaletindeki ortaokullarda, müdürlerin finans yönetimi uygulamaları üzerinde güçlü bir olumlu etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Msiza, Obokoh ve Benedict (2022) tarafından Güney Afrika’da yapılan “Devlet Okulu Yönetimini Geliştirmede Bütçelemenin Ötesinin ve Sürekli Öngörünün Rolü” başlıklı araştırmada devlet okullarında yönetimin iyileştirilmesinin yanı sıra bütçelemenin ötesinde ve sürekli öngörü arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçları bütçelemenin ötesinde ve sürekli öngörü değişkenleri ile devlet okullarında yönetimin iyileştirilmesi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

King ve Mestry (2023) tarafından Güney Afrika’da yapılan “Bütçelerin Yönetiminde Okul Yönetim Organlarının Gözetim İşlevleri” başlıklı araştırmada bütçeleri etkin ve verimli bir şekilde yönetmek için okul yönetim organlarının gözetim işlevlerinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırma bulguları, birçok okul yönetim organının bütçelerin gözetim işlevlerine çok az önem verdiğini ve bunun da genellikle okul fonlarının yanlış yönetilmesine neden olduğunu, bu durumun da zayıf finans politikası oluşturma ve uygulama sonucunu doğurduğunu ortaya koymuştur.

Susanto (2023) tarafından Amerika Birleşik Devletleri’nde yapılan “Eğitim Örgütlerinde Yeni Kamu Yönetiminin Etkisi, Performans Bütçeleme Raporlama Modeli” başlıklı araştırmada yeni kamu yönetimi modellerinden olan performans bütçe modelinin eğitim örgütleri üzerindeki etkisini bulmak ve çözümlemek amaçlanmıştır. Araştırmada kaynakların sınırlı olması nedeniyle performansa dayalı bütçelemenin çok kârlı olduğu, performans bütçeleme’nin daha kapsamlı ve entegre bir bütçe olduğu, bütçe ve mali raporların hazırlanmasının, sadece saymanın değil, okuldaki tüm öğelerin görev ve çabası olduğu ve performans bütçe modelinin eğitim örgütleri üzerinde önemli bir etkisinin olabileceği sonuçları ortaya konulmuştur.

Bütçeleme ötesi yönetim modeline yönelik araştırmaların yeni bir araştırma konusu olması ve çıkış noktasının yurt dışı olması nedeniyle yurt dışında alanyazında daha fazla yer aldığı söylenebilir. Bu konuda yapılan araştırmaların daha çok modelin geleneksel bütçeleme ile benzer ve farklı yönlerini ortaya koymaya ve daha iyi anlaşılmasını sağlamaya yönelik olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarında bütçeleme ötesi yönetim modelinin uygulanabilmesi için ilkelerinin iyi anlaşılıp uygulanması gerektiği belirtilmektedir.

Türkiye’de Yapılan İlgili Araştırmalar

Ülkemizdeki en geniş alana sahip kamu örgütleri olan okulların bütçeleri ile ilgili farklı yönleri ele alan birçok araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalara aşağıda değinilmiştir.

İnandı’nın (2005) yaptığı “Avrupa Birliği Ülkeleri Eğitim Sistemi İle Türk Eğitim Sisteminde Eğitimin Yönetimi ve Finansmanı” başlıklı araştırmada Avrupa Birliğine üye ülkeler ile ülkemizdeki eğitimin finansmanının ve yönetiminin karşılaştırılması amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre Avrupa Birliğine üye ülkelerinin çoğunda eğitim örgütlenmesinde yerel ve bölgesel sistem egemen olurken, ülkemizdeki eğitim örgütlenmesinin merkezileştiği ortaya konulmuştur. Araştırmada elde edilen diğer bir sonuca göre Avrupa Birliğine üye ülkelerin ve ülkemizin eğitim finansmanının ağırlıklı olarak kamudan sağlandığı, ülkemizin gayri safi milli hasıladan az pay alan ülkeler arasında olduğu ve bu payın da 2000’li yıllarda daha da azaldığı ortaya konulmuştur.

Yolcu’nun (2007) yaptığı “Türkiye’de İlköğretim Finansmanının Değerlendirilmesi” başlıklı araştırmada ülkemizdeki ilköğretimin finansmanının çözümlenmesi amaçlanmıştır. Yapılan araştırma, ilköğretim harcamalarının içindeki Milli Eğitim Bakanlığı harcamalarının 1974-2003 yılları arasında öğretmen ve öğrenci sayıları artmasına karşın, genel olarak % 6,2 oranında azaldığı; ilköğretimin düzeyinde devletin yerine getirmesi gereken görevlerin, özelleştirme ve yerelleşme gerekçeleriyle sivil toplum örgütlerine, firmalara, yerel birimlere ve hatta bireylerin kendilerine bırakıldığı sonuçlarını ortaya koymuştur.

Özcan’ın (2009) yaptığı “Mesleki ve Teknik Ortaöğretimde Finansman Harcamalar ve Maliyet” başlıklı araştırmada 1960-2006 yılları arasında ülkemizdeki mesleki ve teknik eğitimden sorumlu genel müdürlüklerin finansmanının kimlerce karşılandığının, okullardaki öğrenci birim maliyetinin, yapılan harcamaların, okulda bütçe yönetiminde karşılaşılan sorunların ve öğrencilerin almış oldukları öğrenimden elde ettikleri yararlarının neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre mesleki ve teknik ortaöğretimde 1973-2006 yılları arasında öğrenci birim maliyetinin daha da azaldığı, Milli Eğitimden Bakanlığından gelen ödeneğin yetersiz olduğu ortaya konulmuştur.

Taşar’ın (2009) yaptığı “Kamu İlköğretim Okullarına Ayrılan Finansmanın, Talep Kanalından (DemandSide) Okul-Merkezli Yönetim Temelinde Kullanımı:

Dünyadaki Uygulamalar ve Türkiye Projeksiyonu (Adıyaman Örneği)” başlıklı araştırmada, Türkiye’de eğitim finansmanının kullanım şekli farklılaştırılarak, bu konuda uygulayıcılar ve araştırmacılar için isteme göre belirlenen, okul merkezli yönetim modele uygun, araştırma ve tartışma zemini ve farkındalık oluşturma amaçlanmıştır. Araştırma bulguları, eğitim finansmanının, isteme göre ve okul merkezli yönetim modeline uygun kullanımının dünyadaki örneklerinin olumlu yönde olduğuna ve ülkemizde de olumlu olabileceğine işaret etmektedir.

Uz’un (2009) yaptığı “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Merkezli Yönetimin Bütçe Boyutuna İlişkin Görüşleri” başlıklı araştırmada okul merkezli bütçe, okul merkezli yönetimin bir boyutu olarak değerlendirilmiştir. 17 okul müdürü ile yapılan görüşmeler sonunda elde edilen bulgulara göre okulların yaşadığı ekonomik sorunlar nedeniyle okulu merkeze alan bütçeleme tekniğinin daha uygun olacağı ve kaynağı devlet tarafından karşılanan bir bütçeleme tekniğinin öğrenci başarısını artıracığı sonucuna ulaşılmıştır.

Özer, Demirtaş ve Ateş’in (2015) yaptığı “Okulların Mali Durumlarına ve Bütçe Yönetiminde Yaşanan Sorunlara İlişkin Müdür Görüşleri” başlıklı araştırma sonuçlarına göre merkezi bütçeden okullara aktarılan kaynakların sadece işgören giderleri ve faturaların ödenmesine yönelik olduğu, okulun fiziki gereksinimleri için okul müdürlerinin çabasının ise yetersiz kaldığı belirlenmiştir. Bu durumun okul çevresi ile yaşanan ilişkilerde sorun oluşturmaları nedeniyle de verimliliği düşürdüğü ortaya konulmuştur.

Özdoğan Özbal’ın (2017) yaptığı “Genel Liselerde Bütçe Yönetimine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Çözümleme” başlıklı araştırmada Anadolu Liselerindeki okul bütçeleriyle ilgili sorunlara ilişkin çözüm önerileri geliştirmek; okul müdürlerinin farklı boyutlarıyla bütçe yönetme yeterliklerini ve bütçe yönetim süreçlerini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre Milli Eğitim Bakanlığınca Anadolu Liselerine aktarılan kaynağın yetersiz olduğu, harcama süreçlerinin sorun oluşturduğu ve okulların sahip olduğu kaynaklar açısından bölgeler arasında farklılıklar bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın başka bir sonucu ise bütçelerin katılımcı bir şekilde yönetilmediği, bu konuda okul yönetiminin sınırlı bileşenlerle karar verdiğidir.

Altuğ’un (2018) yaptığı “İlkokulda Bütçe Oluşturma ve Kullanma Süreçlerinin Öğrencilerin Yaşantılarında Oynadığı Role İlişkin Öğretmen ve Velilerin Değerlendirmeleri” başlıklı araştırmada 10 veli ve 9 öğretmenle ilkokullarda oluşturulan bütçelerin öğrencilerin sosyal ilişki ve etkileşimlerindeki rolünü belirlemek amacıyla

görülmüştür. Araştırmanın bulgulara göre ilkokullarda kamu kaynağı yerine daha çok velilerin katkılarıyla oluşturulan bütçenin, öğrencilerin mutsuz edilmesine, üzülmeye çaresiz kılınmasına ve eşitsizliğe; bu durumun ise öğrencilerin okula karşı olumsuz tutum geliştirmelerine neden olduğu, ayrıca öğrenci velilerinin katkılarıyla oluşturulan bütçenin öğrenci etkinlikleri için kullanılmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Aslan ve Yürek'in (2019) yaptığı "Okul Öncesi Eğitimin Sorunları ve Çözüm Önerileri: Bir Durum Çalışması" başlıklı çalışmada Türk eğitim sisteminde okul öncesi eğitim kademesini çözümleme ve ulaşılan bulgular doğrultusunda öneriler geliştirme amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul öncesi eğitim örgütlerinin kendilerinin yönetebileceği bir bütçelerinin olmadığı belirlenmiştir. Okulların, gereksinimlerini karşılamak için ekonomik durumu iyi olan velilere başvurdukları ortaya konulmuştur.

Karakütük, Özdoğan ve Ulutaş'ın (2019) yaptığı "Okul Temelli (Bazlı) Bütçenin Hazırlanmasına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri" başlıklı çalışmada okul temelli bütçe uygulamalarına ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, okul yöneticileri yönetimin mali boyutunda yaşadıkları sorunların temel nedenlerinin kaynakların yetersizliği, zamanlama sorunu, kaynak dağıtımında yaşanan adaletsizlik, bürokratik engeller ve bütçeyi yönetememe olduğunu belirtmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre yaşanan bu olumsuzluklar, yöneticilerin kendilerine olan saygılarını kaybetmelerine ve zaman zaman velilerle karşı karşıya gelmelerine neden olmaktadır.

Akgül (2020) tarafından yapılan "Türkiye'de Eğitim Bütçesinin Hesaplanması ve Uygulayıcıların Görüşleri" başlıklı çalışmada ülkemizde eğitim bütçesinin hangi kalemlerden oluştuğu, bütçelemede önceliklerin ve zorlukların neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma bulgularına göre bütçe oluştururken kullanılan tekniğin eğitim bütçesi için de kullanıldığı, bütçelemedeki tekniklerin yalnızca temel kalemlerde geçerli olduğu, diğer harcamalarda ise sadece bir önceki yılın kaynaklarının belirli oranlarda artırılarak bütçeleme yoluna gidildiği ve merkezi yönetim tarafından verilen ödeneklerin yetersiz kaldığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Araştırmadan elde edilen diğer bir bulguya göre işgörenlerin eğitim bütçesi hazırlama konusunda yeterli kazanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Konuyla ilgili Türkiye'de yapılan araştırmalar incelendiğinde eğitim örgütü bütçelerinin farklı açılardan ele alındığı görülmekle birlikte bütçe finansmanı konusunda yapılan araştırmaların biraz daha yoğunlukta olduğu dikkati çekmektedir.

Ülkemizdeki eğitim örgütlerinin okul öncesinden orta öğretimdeki farklı okul türlerine göre Milli Eğitim Bakanlığındaki farklı genel müdürlüklere bağlı olması nedeniyle finansman sağlamada da farklı uygulamaların olduğu görülmektedir. Uygulamalardaki farklılıklara karşın hemen hemen tüm okul türlerinin temel finansman kaynağının Milli Eğitim Bakanlığı olduğu ve yine tüm okul türlerinin kaynak sıkıntısı yaşadıkları araştırma sonuçlarında ortaya konulmaktadır.

Kaynak sıkıntısı nedeniyle yaşanan olumsuzluklar araştırma sonuçlarından elde edilen önemli sonuçlar arasındadır. Söz konusu olumsuzluklar okul yöneticisinden, öğrenciye kadar eğitim örgütlerindeki herkesi etkilemektedir. Avrupa Birliği ülkelerine göre daha az olduğu belirtilen kamu kaynaklarının zamanla daha da azaldığı araştırma sonuçlarında belirtilmiştir.

Araştırmalarda elde edilen diğer bir sonuç ise bütçenin eğitim örgütlerinin yönetim şekli üzerindeki etkisi ve yeni bir model gereksiniminin olduğu sonucudur. Eğitim örgütü yöneticilerinin bütçe yönetimi konusunda kendilerini yetiştirme gereksinimi ile birlikte eğitim örgütlerini merkeze alan, merkezden yerele doğru örgütlenmenin bütçe sorunlarını çözmede daha uygun olabileceği araştırma sonuçlarında ortaya konulmuştur.

Konu ile ilgili yurt dışında yapılan eğitim örgütlerinin bütçelerine yönelik araştırmaların olağan üstü durumlarda nasıl davranılmasına ve farklı bütçeleme tekniklerinin eğitim örgütlerindeki uygulamalarına yönelik olduğu, bu yönüyle yurt dışında yapılan araştırmaların Türkiye’de yapılan araştırmalardan farklılaştığı görülmektedir. Yurt dışında yapılan araştırmaların ülkemizdeki araştırmalarla benzer yönlerinin ise okulu merkeze alan bütçeleme modelleri ve yerel düzeydeki bütçeleme uygulamalarında yaşanan olumlu ve olumsuz yönleri ortaya koyduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarında eğitim örgütlerine kamu desteğinin önemi, yeni modellerin sağlayabileceği katkılar ve okul müdürlerinin bütçe yönetimi üzerindeki etkileri ortaya konulmaktadır.

Bütçeleme Ötesi Yönetim Modeli katı bir sıra dizinsel yönetim modelinden çok yerel düzeydeki yöneticilerin yetkilerinin genişletildiği bir model önermektedir. Bu şekilde hizmet alanların istemlerinin neler olduğunun daha iyi belirlenebileceği ve istemlere daha hızlı yanıt verilebileceği savunulmaktadır.

Kamu okullarında yaşanan bütçeleme sorunlarının sadece kaynak ve katı sıra dizinsel örgüt yapısından kaynaklanmadığı yapılan araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır. Yeni bir yönetim modeli olan Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin

yönetim süreci ve liderlik ilkelerinin birlikte uygulanmasıyla bu tür sorunların çözümünün olanaklı olup olmadığını araştırmayı amaçlayan bu araştırmanın yurt dışında ve yurt içinde yapılan araştırmalardan farklı olduğu söylenebilir.



BÖLÜM 3

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, evrenine, örneklemine, çalışma grubuna, veri toplama araçlarına, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Kayseri merkez ilçelerde yer alan Kamu Okullarında Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin uygunluğunun, bu okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ve deneyimlerinden yararlanarak incelendiği bu araştırmada nicel ve nitel verileri birlikte toplamayı gerektiren karma desenlerden yakınsayan paralel desen yaklaşımına göre çalışılmıştır. Yakınsayan paralel desen nitel ve nicel verileri aynı zamanda toplamayı ve toplanan verileri ayrı ayrı çözümlmeyi gerektirir. Araştırmacının tercihinine göre verilerden elde edilen bilgiler eşit dengede kullanılabileceği gibi araştırmanın özelliğine göre veri gruplarından birine öncelik verilebilir. Yakınsayan paralel desende nicel çalışmada belirlenen örneklemin aynısından nitel veri almak da olanaklıdır (Plano Clark ve Creswell, 2018). Bu araştırmada nicel ve nitel veriler aynı örneklem grubundan eş zamanlı olarak elde edilmiştir.

Araştırmanın nicel kısmı bütçeleme ötesi yönetim modelinin, yönetim süreci ve liderlik ilkelerinin kamu okullarında uygunluğunu incelemek üzere planlanmıştır. Tarama modeline uygun çalışılan bu kısımda elde edilmesi planlanan verilere ulaşmak için nicel veri toplama araçlarından biri olan anket geliştirilmiştir. Tarama modeli geçmişte veya günümüzde var olan ve araştırılması düşünülen olay, birey veya nesneleri değiştirmeden, kendi koşulları içinde olduğu gibi betimlemeyi gerektiren yaklaşımdır (Karasar, 2010).

Olgubilim modeline uygun çalışılan araştırmanın nitel kısmında, bütçeleme ötesi yönetim modelinin, yönetim süreci ve liderlik ilkelerinin uygunluğu, kamu okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin deneyimlerinden yararlanılarak incelenmesi planlanmıştır. Yaşadığımız Dünya'da bulunan, ancak hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olmadığımız olguları araştırmayı amaçlayan olgubilimde veriler,

araştırmanın yoğunlaştığı olguyu deneyimlemeleri nedeniyle araştırmanın kaynağını oluşturan birey ya da gruplardan elde edilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Evren-Örneklem/Çalışma Grubu

Bu çalışmada nicel verileri toplamaya yönelik geliştirilen anketi uygulamak için belirlenen evren ve örneklem ile nitel verileri toplamak için görüşmelerin yapıldığı çalışma grubu bulunmaktadır.

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın nicel boyutunun evrenini Kayseri merkez ilçelerdeki kamu okullarında görev yapan okul yöneticisi ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem büyüklüğünü belirlemek için tabakalı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme yöntemi ile evrendeki alt gruplar belirlendikten sonra bu alt grupların evren büyüklüğü içindeki oranlarına göre temsil edilmeleri amaçlanmaktadır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2018).

$$\text{Örneklem büyüklüğünü belirlemek için } n = \frac{t^2(PQ)/d^2}{1+(1/N)/t^2(PQ)/d^2} \text{ (Balcı, 2018)}$$

formülü kullanılmıştır. Formülde yer alan değişkenler;

N: Evren büyüklüğü

n: Örneklem büyüklüğü

d: Tolerans düzeyi (.05)

t: Güven düzeyinin tablo değeri (1.96)

PQ: (.05).(.05) =.25 ençoklaştırılmış örneklem büyüklüğü için örneklem yüzdesi şeklindedir.

Yapılan hesaplamalar sonucunda örneklem büyüklüğü 384 olarak bulunmuştur.

$$\text{Okul türlerine göre örneklem sayılarını belirlemek için } nh = \frac{Nh}{N} n \text{ (Balcı, 2018)}$$

formülü kullanılmıştır. Formülde yer alan değişkenler şunlardır:

Nh: Evren tabaka genişliği

nh: Örnekleme tabaka genişliği

n: Örnekleme büyüklüğü

N: Evren büyüklüğü.

Araştırma evrenine ve örnekleme ilişkin okul yönetici ve öğretmen sayıları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

<i>Araştırma Evrenine ve Örnekleme İlişkin Okul Yöneticisi ve Öğretmen Sayıları</i>						
Okul Türleri	Yönetici Sayısı		Öğretmen Sayısı		Toplam	
	Evren	Örneklem	Evren	Örneklem	Evren	Örneklem
Anaokulu	90	2	678	14	768	16
İlkokul	507	10	4466	95	4973	105
Ortaokul	413	9	4893	103	5306	112
İmam-Hatip Ortaokulu	95	2	860	18	955	20
Anadolu, Fen ve Sosyal Bilimler Liseleri	223	5	2399	51	2622	56
İmam-Hatip Lisesi	122	2	1246	27	1368	29
Mesleki ve Teknik Anadolu, Spor, Güzel Sanatlar Liseleri	226	5	1964	41	2190	46
Toplam	1676	35	16506	349	18182	384

Tablo 2’ye göre çalışma kapsamına giren okullar, anaokulu; ilkökulu; ortaokul; imam-hatip ortaokulu; Anadolu, fen ve sosyal bilimler lisesi; imam-hatip lisesi ile mesleki teknik Anadolu, spor ve güzel sanatlar liseleri olmak üzere yedi farklı türe ayrılmıştır. Bu ayırım yapılırken okullar, önce eğitim düzeylerine, sonra da kendi aralarında bağlı oldukları genel müdürlüklere göre ayrılmıştır. Örneğin lise düzeyindeki okullar, bağlı oldukları genel müdürlüklere göre, Ortaöğretim Genel Müdürlüğüne bağlı liseler bir grupta, Din Öğretimi Genel Müdürlüğüne bağlı liseler bir grupta ve Mesleki Teknik Eğitim Genel Müdürlüğüne bağlı liseler bir grupta olacak şekilde gruplandırılmıştır.

Tablo 2’ye göre çalışma evreninde yer alan anaokullarında 90 yönetici, 678 öğretmen olmak üzere 768; ilkökullarda 507 yönetici, 4466 öğretmen olmak üzere 4973; ortaokullarda 413 yönetici, 4893 öğretmen olmak üzere 5306; imam hatip ortaokullarında 95 yönetici, 860 öğretmen olmak üzere 955; Anadolu, fen ve sosyal bilimler liselerinde 223 yönetici, 2399 öğretmen olmak üzere 2622; imam-hatip liselerinde 122 yönetici, 1246 öğretmen olmak üzere 1368 ve mesleki teknik, spor ve güzel sanatlar liselerinde 226 yönetici, 1964 öğretmen olmak üzere 2190 işgören bulunmaktadır. Toplamda ise evrende 1676 yönetici, 16506 öğretmen olmak üzere 18182 işgören bulunmaktadır.

Tablo 2’ye göre çalışmanın örnekleminde; anaokullarında 2 yönetici, 14 öğretmen olmak üzere 16; ilkökullarda 10 yönetici, 95 öğretmen olmak üzere 105;

ortaokullarda 9 yönetici, 103 öğretmen olmak üzere 112; imam hatip ortaokullarında 2 yönetici, 18 öğretmen olmak üzere 20; Anadolu, fen ve sosyal bilimler liselerinde 5 yönetici, 51 öğretmen olmak üzere 56; imam-hatip liselerinde 2 yönetici, 27 öğretmen olmak üzere 29 ve mesleki teknik, spor ve güzel sanatlar liselerinde 5 yönetici, 41 öğretmen olmak üzere 46 işgören bulunmaktadır. Toplamda ise örneklem grubunda 35 yönetici, 349 öğretmen olmak üzere 384 işgören bulunmaktadır.

Örneklemdeki katılımcıların demografik özellikleri Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3

Örneklemdeki Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	<i>n</i>	%
Görev		
Yönetici	35	9,1
Öğretmen	349	90,9
Cinsiyet		
Kadın	161	41,9
Erkek	223	58,1
Öğrenim Düzeyi		
Lisans	303	78,9
Lisansüstü	81	21,1
Öğretmenlikteki Hizmet Süresi		
1-5 Yıl	19	4,9
6-10 Yıl	48	12,5
11-15 Yıl	66	17,2
16-20 Yıl	67	17,5
21 Yıl ve Üstü	184	47,9
Okul Türü		
Anaokulu	16	4,2
İlkokul	105	27,3
Ortaokul	112	29,2
İmam-Hatip Ortaokulu	20	5,2
Anadolu, Fen ve Sosyal Bilimler Liseleri	56	14,6
İmam-Hatip Lisesi	29	7,5
Mesleki ve Teknik Anadolu, Spor, Güzel Sanatlar Liseleri	46	12,0
Branş		
Beden Eğitimi	18	4,7
Bilişim Teknolojileri	6	1,6
Biyoloji	9	2,3
Coğrafya	7	1,8
Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	15	3,9
Felsefe	5	1,3

(Devam ediyor)

Tablo 3 (Devam)

Örneklemdeki Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	<i>n</i>	%
Fen Bilimleri	11	2,9
Fizik	7	1,8
Görsel Sanatlar	6	1,6
İlköğretim Matematik	18	4,7
Kimya	5	1,3
Lise Matematik	14	3,6
Meslek Dersleri	29	7,6
Müzik	3	0,8
Okul Öncesi Öğretmenliği	16	4,2
Rehber Öğretmen	14	3,6
Sınıf Öğretmeni	101	26,3
Sosyal Bilgiler	23	6,0
Tarih	9	2,3
Teknoloji ve Tasarım	5	1,3
Türk Dili ve Edebiyatı	19	4,9
Türkçe	28	7,3
Yabancı Dil	16	4,2

Tablo 3'e göre örneklemdeki katılımcıların 35'i (%9,1) yönetici ve 349'u (%90,9) öğretmendir. Örneklemdeki katılımcılardan 161'i (%41,9) kadın iken 223'ü (%58,1) erkektir. Öğrenim düzeylerine göre 303 (%78,9) lisans ve 81 (%21,1) lisansüstü diplomasına sahip katılımcı örneklemde yer almaktadır. Örneklemdeki katılımcıların öğretmenlikteki hizmet süreleri 1-5 yıl 19 (%4,9), 6-10 yıl 48 (%12,5), 11-15 yıl 66 (%17,2), 16-20 yıl 67 (%17,4), 21 yıl ve üstü 184 (%47,9) şeklindedir. Örneklemdeki katılımcıların görev yaptıkları okul türlerine göre dağılımı, Anaokulu 16 (%4,2), İlkokul 105 (%27,3), Ortaokul 112 (%29,2), İmam-Hatip Ortaokulu 20 (%5,2), Anadolu, Fen ve Sosyal Bilimler Liseleri 56 (%14,6), İmam-Hatip Lisesi 29 (%7,5) ve Mesleki ve Teknik Anadolu, Spor, Güzel Sanatlar Liseleri 46 (%12,0) şeklindedir. Örneklemde branşlara göre dağılımı ise Beden Eğitimi 18 (%4,7), Bilişim Teknolojileri 6 (%1,6), Biyoloji 9 (%2,3), Coğrafya 7 (%1,8), Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi 15 (%3,9), Felsefe 5 (%1,3), Fen Bilimleri 11 (%2,9), Fizik 7 (%1,8), Görsel Sanatlar 6 (%1,6), İlköğretim Matematik 18 (%4,7), Kimya 5 (%1,3), Lise Matematik 14 (%3,6), Meslek Dersleri 26 (%7,6), Müzik 3 (%0,8), Okul Öncesi Öğretmenliği 16 (%4,2), Rehber Öğretmen 14 (%3,6), Sınıf Öğretmeni 101 (%26,3), Sosyal Bilgiler (%6,0), Tarih 9 (%2,3), Teknoloji ve Tasarım 5 (%1,3), Türk Dili ve Edebiyatı 19 (%4,9), Türkçe 28 (%7,3) ve Yabancı Dil 16 (%4,2) şeklindedir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın nitel boyutundaki verileri elde etmek için “amaçlı örnekleme tekniği” kullanılarak çalışma grubu oluşturulmuştur. Amaçlı örneklemede araştırmacı seçilen durumu açıklamak için araştırılan durumla ilgili olay veya olgular hakkında ayrıntılı bilgiye sahip kaynaklara ulaşmayı hedefler (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2018).

Araştırmada çeşitliliği sağlamak için Kayseri merkez ilçelerin (Melikgazi, Kocasinan, Talas, İncesu ve Hacılar) farklı sosyoekonomik yerleşim yerlerinde yer alan okullarda görev yapan 30 okul yöneticisi ve öğretmenle görüşülmüştür. Okul müdürlerinin yanı sıra müdür yardımcılarında, okul bütçesi ile ilgili direk görevi olmayanlar, pansiyon bütçesinden, döner sermaye bütçesinden, okul-aile birliği bütçesinden sorumlu olanlar ve üzerinde gerçekleştirme görevi bulunan müdür yardımcılar ile öğretmenlerden de bütçe ile ilgili komisyonlarda görev yapanlar ile okul yöneticiliği deneyimi olmayanların yanı sıra önceden okul yöneticiliği yapmış öğretmenler tercih edilmiştir. Böylece konuya farklı açıdan bakma olanağı bulan kişilerin görüşleri alınmıştır.

Çalışma grubunda yer alan yönetici ve öğretmenlerin hizmet sürelerinin farklı olmasına özen gösterilmiştir. Böylece farklı deneyine sahip yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin alınması amaçlanmıştır. Çalışma grubunda yer alan yönetici ve öğretmenlerin çalışma süreleri 10-45 yıl arasında değişkenlik göstermektedir.

Yönetici ve öğretmenlerin görev yaptıkları okulların yerleşim yerleriyle birlikte uygulamadaki durumlarının farklı olmasına da dikkat edilmiştir. Örneğin ilkokul, ortaokul ve imam-hatip ortaokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler belirlenirken sadece bağımsız ilkokul, ortaokul ve imam-hatip ortaokulu tercih edilmemiş bunların yanı sıra aynı binada farklı türlerin bulunduğu okullara da yer verilmiştir. Çeşitlemeyi artırmak için dikkat edilen diğer bir konu ise örneklemdeki okullara proje, pansiyonu bulunan ve döner sermayesi olan okulların da dahil edilmesi olmuştur.

Çalışma grubundaki katılımcıların özellikleri Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4

Çalışma Grubundaki Katılımcıların Özellikleri

Sayı	Görev	Cinsiyet	Hizmet Süresi	Görev Yapılan Okulların Özellikleri	Görev Yapılan Okulların Bulunduğu İlçeler
1	Müdür	Erkek	17 yıl	Anaokulu	Melikgazi
2	Müdür	Erkek	24 yıl	Anaokulu	Hacılar
3	Müdür	Erkek	24 yıl	İlkokul	Melikgazi
4	Müdür	Erkek	27 yıl	İlkokul	Kocasinan
5	Müdür	Erkek	29 yıl	İlkokul	Talas
6	Müdür	Erkek	28 yıl	İmam-Hatip Ortaokulu	Kocasinan
7	Müdür	Erkek	26 yıl	Fen ve Sosyal Bilimler Lisesi	Melikgazi
8	Müdür	Erkek	25 yıl	Anadolu Lisesi	İncesu
9	Müdür	Erkek	20 yıl	İmam-Hatip Lisesi	Kocasinan
10	Müdür	Erkek	21 yıl	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Melikgazi
11	Müdür Yardımcısı	Kadın	17 yıl	Anaokulu	Kocasinan
12	Müdür Yardımcısı	Erkek	24 yıl	İlkokul	Melikgazi
13	Müdür Yardımcısı	Erkek	45 yıl	İlkokul	Melikgazi
14	Müdür Yardımcısı	Erkek	16 yıl	Ortaokul	Talas
15	Müdür Yardımcısı	Erkek	24 yıl	Ortaokul	İncesu
16	Müdür Yardımcısı	Erkek	31 yıl	İmam-Hatip Ortaokulu	Melikgazi
17	Müdür Yardımcısı	Erkek	26 yıl	Anadolu Lisesi	Talas
18	Müdür Yardımcısı	Erkek	22 yıl	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Melikgazi
19	Müdür Yardımcısı	Erkek	25 yıl	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Kocasinan
20	Müdür Yardımcısı	Erkek	34 yıl	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Hacılar
21	Öğretmen	Kadın	10 yıl	Anaokulu	Melikgazi
22	Öğretmen	Erkek	26 yıl	İlkokul	Kocasinan
23	Öğretmen	Erkek	26 yıl	İlkokul	Kocasinan
24	Öğretmen	Erkek	30 yıl	İlkokul	İncesu
25	Öğretmen	Erkek	30 yıl	İlkokul	Hacılar
26	Öğretmen	Erkek	17 yıl	Ortaokul	Talas
27	Öğretmen	Erkek	23 yıl	Sosyal Bilimler Lisesi	Melikgazi
28	Öğretmen	Erkek	25 yıl	Anadolu Lisesi	Kocasinan
29	Öğretmen	Erkek	23 yıl	İmam-Hatip Lisesi	Melikgazi
30	Öğretmen	Kadın	17 yıl	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Talas

Tablo 4'e göre çalışma grubunda 10 müdür, 10 müdür yardımcısı ve 10 öğretmen olmak üzere toplam 30 katılımcı bulunmaktadır. Müdürlerden tamamı erkek iken, müdür yardımcılarında 1'i kadın, 9'u erkek, öğretmenlerden ise 2'si kadın, 8'i erkektir. Müdürlerden 2'sinin 16-20 yıl, 8'inin 21 yıl ve üstü; müdür yardımcılarında 2'sinin 16-20 yıl, 8'inin 21 yıl ve üstü ve öğretmenlerden 1'inin 6-10 yıl, 2'sinin 16-20 yıl ve 7'sinin 21 yıl ve üstü hizmet süreleri bulunmaktadır. Müdürlerden 2'si Anaokulu, 3'ü İlkokul, 1'i İmam-Hatip Ortaokulu, 1'i Fen ve Sosyal Bilimler Lisesi, 1'i Anadolu

Lisesi, 1'i İmam-Hatip Lisesi ve 1'i Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde görev yapmaktadır. Müdür yardımcılarında 1'i Anaokulu, 1'i İlkokul, 3'ü Ortaokul, 1'i İmam-Hatip Ortaokulu, 1'i Anadolu Lisesi, 3'ü Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde görev yapmaktadır. Öğretmenlerden 1'i Anaokulu, 4'ü İlkokul, 1'i Ortaokul, 1' i Sosyal Bilimler Lisesi, 1'i Anadolu Lisesi, 1'i İmam-Hatip Lisesi ve 1'i Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde görev yapmaktadır. Müdürlerin 4'ü Melikgazi, 3'ü Kocasinan, 1'i Talas, 1'i İncesu, 1'i Hacılar; Müdür Yardımcılarının 4'ü Melikgazi, 2'si Kocasinan, 2'si Talas, 1'i İncesu, 1'i Hacılar; Öğretmenlerin ise 3'ü Melikgazi, 3'ü Kocasinan, 2'si Talas, 1'i İncesu ve 1'i Hacılar ilçesinde bulunan okullarda görev yapmaktadır.

Çalışma Grubundaki Katılımcıların Kodlanması. Çalışma grubundaki katılımcıların kimlikleri araştırma etiğine uyma gereği verilmemiştir. Bunun yerine kodlama yapılmıştır. Kodlamanın nasıl yapıldığı Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5

Çalışma Grubundaki Katılımcıların Kodlanması

Katılımcıların Kodu	Kodlamanın Açıklaması
MEA	Anaokulunda görev yapan erkek müdür
MEİ	İlkokulda görev yapan erkek müdür
MEİHO	İmam-Hatip Ortaokulunda görev yapan erkek müdür
MEFSBL	Fen ve Sosyal Bilimler Lisesinde görev yapan erkek müdür
MEAL	Anadolu Lisesinde görev yapan erkek müdür
MEİHL	İmam-Hatip Lisesinde görev yapan erkek müdür
MENTAL	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde görev yapan erkek müdür
MYKA	Anaokulunda görev yapan kadın müdür yardımcısı
MYEİ	İlkokulda görev yapan erkek müdür yardımcısı
MYEO	Ortaokulda görev yapan erkek müdür yardımcısı
MYEİHO	İmam-Hatip Ortaokulunda görev yapan erkek müdür yardımcısı
MYEAL	Anadolu Lisesinde görev yapan erkek müdür yardımcısı
MYEMTAL	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde görev yapan erkek müdür yardımcısı
ÖKA	Anaokulunda görev yapan kadın öğretmen
ÖEİ	İlkokulda görev yapan erkek öğretmen
ÖEO	Ortaokulda görev yapan erkek öğretmen
ÖESBL	Sosyal Bilimler Lisesinde görev yapan erkek öğretmen
ÖEAL	Anadolu Lisesinde görev yapan erkek öğretmen
ÖEİHL	İmam-Hatip Lisesinde görev yapan erkek öğretmen
ÖKMTAL	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde görev yapan kadın öğretmen

Tablo 5'e göre çalışma grubundaki görevler M: Müdür, MY: Müdür yardımcısı, Ö: Öğretmen; cinsiyetler K: Kadın, E: Erkek; okullar A: Anaokulu, İ: İlkokul, O: Ortaokul, İHO: İmam-Hatip Ortaokulu, FSBL: Fen ve Sosyal Bilimler Lisesi, AL: Anadolu Lisesi, İHL: İmam-Hatip Lisesi ve MTAL: Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi olacak şekilde kodlanmıştır. Kodlama yapılırken ilk sırada çalışma grubundaki

katılımcının görevi, ikinci sırada cinsiyeti, üçüncü sırada görev yaptığı okul türü yer almaktadır.

Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi

Araştırmada öncelikle alanyazın taraması yapılmış, bütçeleme ötesi yönetim modeli konusunda yayınlanan eserler ve yapılan uygulamalar incelenmiştir. Yapılan incelemelerin ardından nicel verileri edinmek için hazırlanan anket ve nitel verileri edinmek için hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur.

Ankette kişisel bilgiler, bütçeleme ötesi yönetim modelinin edim (performans) yönetim sürecine ilişkin ifadeler ve bütçeleme ötesi yönetim modelinin liderlik ilkelerine ilişkin ifadeler olmak üzere 3 bölüm bulunmaktadır. Kişisel bilgiler bölümünde 6 kapalı uçlu soru ve 2 açık uçlu soru bulunmaktadır. İkinci bölümde 26 ve üçüncü bölümde 24 olmak üzere bütçeleme ötesi yönetim modeline ilişkin toplam 50 soru bulunmaktadır ve soruların seçenekleri hiç katılmıyorum, az katılıyorum, orta derecede katılıyorum, çok katılıyorum ve tam katılıyorum şeklinde 5'li likert tipindedir. Oluşturulan anket EK-1'de yer almaktadır.

Yarı yapılandırılmış görüşme formu kişisel bilgiler ve sorular olmak üzere 2 bölümden oluşmaktadır. Form, araştırmanın nicel kısmında kapalı kalmış bölümlerinin daha iyi anlaşılabilmesini sağlamak amacıyla, nicel sorulara uygun soruları içerecek şekilde oluşturulmuştur. Formdaki sorular çalışma grubundakilerin, bütçeleme ötesi yönetim modelinin yönetim süreci ve bu süreçlerle ilişkili olan liderlik ilkeleriyle ilgili yaşanan deneyimlerini anlatmalarını sağlayabilecek şekilde 6 sorudan oluşmaktadır. Oluşturulan görüşme formu EK-2'de yer almaktadır.

Görüşme yapılan katılımcılarla araştırmaya gönüllü olarak katkı sağladıklarını belirten onam formunu imzalatıldıktan sonra görüşme gerçekleştirilmiştir. Onam formu EK-3'te yer almaktadır.

Veri Toplama Araçlarının Geçerlik ve Güvenirliği

Nicel ve nitel verileri toplamak için oluşturulan anket ve yarı yapılandırılmış görüşme formu tez danışmanı Prof. Dr. Kasım KARAKÜTÜK, tez izleme kurulu üyeleri Prof. Dr. Hasan Hüseyin AKSOY ve Prof. Dr. Mustafa ÇELİKTEN'in görüşlerine sunulduktan ve görüşleri alındıktan sonra uzmanların görüşlerine

sunulmuştur. Anket ve yarı yapılandırılmış görüşme formuna katkı sağlayan Prof. Dr. Kasım KARAKÜTÜK, Prof. Dr. Hasan Hüseyin AKSOY, Prof. Dr. Mustafa ÇELİKTEN, Prof. Dr. Ali BALCI, Prof. Dr. Şakir ÇINKIR, Prof. Dr. Hasan DEMİRTAŞ, Doç. Dr. Muhammed ZİNCİRLİ, Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ, Doç. Dr. Ece ÖZDOĞAN ÖZBAL, Dr. Figen ÇAM TOSUN ve Dr. Ebru BALTA'nın önerileri doğrultusunda maddelerde düzeltmelere gidilmiştir. Örneğin “Okulumuzun bütçe yönetiminin başarısına ilişkin yapılan ödüllendirmeler edime (performansa) göre yapılmaktadır.” maddesi, “Okulumuzun yönetiminin bütçeyi başarıyla yönetmesine ilişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali veya Kaymakam tarafından yapılan ödüllendirmeler, okulumuzun yöneticilerinin edimine (performansına) göre yapılmaktadır.” şeklinde düzeltilirken, “Okulumuzun bütçe kaynakları merkezi yönetim tarafından sağlanmaktadır.” maddesi, “Okulumuzun tüketime yönelik (elektrik, su, yakıt, kırtasiye gibi) giderleri için gerekli olan bütçe kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı tarafından sağlanmaktadır.”, “Okulumuzun bakım onarım giderleri için gerekli olan bütçe kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı tarafından sağlanmaktadır.” ve “Okulumuzun işgören giderleri için gerekli olan bütçe kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı tarafından sağlanmaktadır.” şeklinde üç ayrı madde ile düzeltilmiştir. Okulumuzun bütçesi okul yönetimi tarafından planlanmaktadır.” ve “Okulumuzun bütçesi planlanırken öğretmenlerin istemi (talebi) dikkate alınmaktadır.” maddeleri ise birleştirilerek “Okulumuzun bütçesinin planlanma sürecine tüm işgörenler katılmaktadır.” şeklinde düzeltilmiştir.

Uzman görüşlerine göre gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra anketin, Kayseri dışındaki illerde (Kahramanmaraş, Konya, Yozgat, Tokat ve Malatya) 384 katılımcının görüşleri alınarak ön denemesi yapılmıştır. Ön denmeden sonra anketin herhangi bir düzeltmeye gerek görülmeden araştırmada kullanılmasının uygun olduğuna tez danışmanı ve tez izleme kurulu üyeleriyle birlikte karar verilmiştir.

Ön deneme anketin gerçek araştırmada uygulanmadan önce denenmesidir. Ön deneme, anketle ilgili hazırlıklar tamamlandıktan sonra gerçek araştırmada kullanılacak evrene benzer özellikteki evrenden seçilen örneklem üzerinde uygulanmalıdır ve bu denemeye katılan kişiler gerçek araştırmaya katılmamalıdır (Balcı, 2018).

Uzman görüşleri doğrultusunda, araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formunda 7 olan soru sayısı bütçeleme ötesi yönetim modelinin tüm ilkelerini kapsayacak şekilde düzenlenerek 6'ya düşürülmüştür. “Liderlik davranışları bakımından örnek gösterebileceğiniz bir okul müdürü okulunun başarısı için okul bütçesinin

oluşturulmasından, harcanması ve kontrolüne kadar nasıl bir yönetim sergilemiştir veya sergilemektedir? Sizi en çok etkileyen davranışları nelerdir?” sorusu yarı yapılandırılmış görüşme formundan çıkarılmış, liderlik ilkelerinin her birinin yönetim süreçleriyle ilişkisi kurulacak şekilde yanıtlanmasına olanak verecek şekilde sorular yeniden düzenlenmiştir. Örneğin “Okulunuzun bütçe hedeflerine ilişkin bilgi verebilir misiniz? Bu hedeflerin oluşturulmasına ne gibi katkılarınız olmuştur?” sorusu, “Okulunuzun bütçe hedefleri ve amaçları kim/kimler tarafından oluşturuldu? Bu hedeflerin oluşturulmasına kişisel olarak sizin ne gibi katkılarınız olmuştur?” şeklinde değiştirilmiştir. Uzman görüşleri doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra formun araştırmada kullanılabileceğine ilişkin tez danışmanı ve tez izleme kurulu üyelerinin onayı alınmıştır.

Son şekli verilen yarı yapılandırılmış görüşme formunun tutarlılığını sağlamak için dokümanlar üzerinde eş uzman incelemesi yapılmıştır. Araştırmacı ve uzman birbirinde bağımsız olarak verileri incelemiş, kodlamış ve güvenilirlik yüzdesi hesaplanmıştır. Araştırmada eş uzman olarak tez aşamasındaki doktora öğrencisi Hamit BAKAR ile çalışılmıştır. Kodlayıcılar arasında güvenilirlik oranını hesaplamak için Miles ve Huberman’ın (1994) aşağıda belirtilen formülü kullanılmıştır. Bu formülde kodlayıcılar arasındaki uyum yüzdesinin %70 olması yeterlidir.

$$\text{Uzlaşma Yüzdesi} = \frac{\text{Görüş Birliği}}{\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı}} \times 100$$

Bu araştırmada kodlayıcı ile araştırmacının görüş birliği oranı %83 olarak hesaplanmıştır.

Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılan anket ve yarı yapılandırılmış görüşme formunun uygulanabilmesi için önce Anakara Üniversitesi Etik Kurulundan onay alınmıştır. Etik Kurulundan alınan onay yazısı EK-4’da yer almaktadır. Araştırmanın evrenini oluşturan Kayseri merkez ilçelerde anket ve yarı yapılandırılmış görüşme formunu uygulayabilmek için Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izin alınmıştır. Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan uygulama izin yazısı EK-5’de yer almaktadır.

Araştırmanın nicel ve nitel verilerini elde etmek için geliştirilen anket ve yarı yapılandırılmış görüşme formu araştırmacı tarafından katılımcılara eş zamanlı olarak

06/02/2023-16/06/2023 tarihleri arasında uygulanmıştır. Nicel veriler dijital ortamda toplanırken, nitel verileri toplamak için önce okul yöneticisi ve öğretmenlere alınan izinler sunularak randevu alınmış daha sonra görüşmeyi kabul edenler ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılmış ve elde edilen kayıtlar daha sonra yazıya çevrilmiştir.

Verilerin Çözümlemesi

Nicel verilerin analizi araştırmanın problemi ve amaçlarına uygun olarak SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı ile yapılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde bağımsız gruplarda kategorik değişkenlerin oranları arasındaki farklar ki-kare testleri ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın nicel verilerini elde etmek için ölçek yerine anket kullanılması nedeniyle ki-kare analizi yapmanın uygun olacağı yönünde ölçme alanındaki uzman kişiden görüş alınmıştır. Analizlerde önce bütçeleme ötesi yönetim modelinin, yönetim sürecinin hedefler, ödülleri, planlama, kaynaklar, eşgüdüm ve kontroller, sonra liderlik ilkelerinin amaçlar, değerler, saydamlık, yönetim, özerklik ve hizmet alanlar ilkelerine yönelik maddelerin ki-kare analizleri gruplar halinde görev türü, cinsiyet, öğrenim düzeyi, öğretmenlikteki hizmet süresi ve okul türüne göre yapılmıştır. Yapılan ki-kare analizlerinin sonucunda, okul türüne göre olan analizlerde 7 grup ve öğretmenlikteki hizmet süresine göre olan analizlerde 5 grup oluşu sebebiyle sırasıyla 5x7 ve 5x5 büyüklüğünde çapraz tablolar elde edilmiştir. Ki-kare analizi sonucu anlamlı sonuç çıkan analizlerdeki çapraz tablolardaki hangi değerlerin anlamlı olarak farklı olduğunu tespit etmek amacıyla, ki-kare analizine ek olarak post-hoc analizleri yapılmasına gerek duyulmuştur.

Post-hoc analizleri, artık değer (adjusted residual) hesabına göre %95 güven aralığında gerçekleştirilmiştir (Beasley ve Schumacker, 1995). Bu yöntemle göre, ki-kare analizinin sonucunda herhangi bir hücrenin beklenen sayı ve gerçekte gözlenen sayının standardize edilmiş artık değerinin -1.96 ile +1.96 aralığı dışında kalışı, gerçekte gözlemlenen değerin $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde beklenen değerden farklı olduğu anlamına gelmektedir.

Nicel verilerin çözümlemesinde ki-kare ve post-hoc analizlerinin dışında dikkat çekici bulunan maddelerin katılma düzeyleri, frekans ve yüzde olarak belirtilmiştir. Daha sonra .95 düzeyinde anlamlı farklılık ve katılma düzeylerine göre dikkat çekici bulunan

maddelere yönelik iç ve dış yorumlara yer verilmiştir.

Nitel verilerin analizleri ise betimsel analiz tekniği kullanılarak yapılmıştır. Çalışma grubundaki katılımcıların görüşleri doğrudan alıntı yapılarak kullanılmıştır. Betimsel analizde doğrudan alıntılara sık sık yer verilebilir. Burada amaçlanan görüşme yapılan kişilerin görüşlerini okuyucunun ilgisine çekecek bir şekilde aktarmaktır. Bu teknikte elde edilen veriler önceden belirlenen temalara veya görüşmelerdeki sorulara göre sunulabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Araştırmada karma yöntemin kullanılması henüz kamu okullarında uygunluğu araştırılmamış olan Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin uygunluğuna ilişkin sonuçların daha ayrıntılı bir şekilde elde edilmesine olanak sağlamıştır. Türkiye’deki kamu okullarının genel bütçeden aktarılan veya çevresel olanaklarla oluşturulan ve işgören giderini de içeren tüm giderlerinin oradan karşılandığı yıllık bütçelerinin olmadığı bilinmektedir. Araştırmanın nicel kısmında kullanılan ankette yer alan “okul bütçesi” ifadesi ile belirtilmek istenen okula genel bütçeden ve çevresel olanaklardan gereksinimlere göre sağlanan kaynaklar ile okulun bakım, onarım ve tüketime yönelik gibi zorunlu giderleri için yapılan harcamalardır. Araştırmanın nicel kısmına katkı sağlayan katılımcılardan “okul bütçesi” ifadesini bu şekilde düşünerek yanıt vermeleri beklenmiştir. Oluşabilecek hataları en aza indirmek için araştırmanın nicel kısmından elde edilen bulgular ile nitel kısımdan elde edilen bulgular birleştirilerek araştırmanın sonuçlar bölümünde daha ayrıntılı bir şekilde tartışılmıştır. Anketle elde edilen nicel veriler, görüşme formuyla elde edilen nitel verilerle karşılaştırılmış nicel verileri destekleyen veya eksik kalan yönlerini tamamlayan verilerle daha güvenilir sonuçların elde edilmesi sağlanmıştır.

Araştırmanın nitel kısmında özellikle kadın yönetici ve öğretmenlere ulaşmada zorluklar yaşanmıştır. Okullarda para ve bütçe ile ilgili işlerin genellikle erkek yöneticiler tarafından yapıldığı, bazı okullarda ise okul müdürlerinin bütçe konularında daha deneyimli olan müdür yardımcılarına bütün yetkiyi bıraktığı, konunun ayrıntılarıyla ilgilenmedikleri görülmüştür.



BÖLÜM 4

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırma verilerinden elde edilen nicel ve nitel bulgular ile bu bulguların yorumlanmasına yer verilmiştir. Araştırmanın bulgu ve yorumları araştırmanın amaçlarına göre gruplandırılarak başlıklandırılmıştır. Nicel bulgu ve yorumlar başlıklarında ilk olarak bütçeleme ötesi yönetim modelinin ilkelerine yönelik ki-kare testi sonuçları farklı tablolarda verilerek anlamlı farklılık görülen maddelere, sonrasında da maddelere katılma oranları toplu olarak verilerek katılma oranlarına yönelik yorumlar yapılmıştır. Nicel bulgu ve yorumlardan sonra nitel bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Böylece bütçeleme ötesi yönetim modelinin ilkelerinin ayrı ayrı, ancak kendi içinde bütünlüğü korunarak hangi yönleriyle uygun olduğuna yönelik yorumlar getirme olanağı da bulunmuştur.

Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında araştırmanın birinci amacına uygun olarak bütçeleme ötesi yönetim modelinin yönetim süreçlerinden olan hedefler, ödülleri, planlar, kaynaklar, eşgüdüm ve kontroller boyutlarına ilişkin elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Okulların Bütçe Hedeflerinin Belirlenmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında okulların bütçe hedeflerinin belirlenmesine ilişkin önce nicel bulgular ve yorumlar, sonra nitel bulgular ve yorumlar verilmiştir. Son bölümde nitel bulguların nicel bulguları destekleyip desteklemediğine ilişkin yorumlar yapılmıştır.

Okulların Bütçe Hedeflerinin Belirlenmesine İlişkin Nicel Bulgular ve Yorumlar. Okulların bütçe hedeflerinin belirlenmesine ilişkin görev türüne göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6

Okulların Bütçe Hedeflerinin Belirlenmesine İlişkin Görev Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Öğretmen		Yönetici		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Bütçe Hedefleri Okul Yönetimi Tarafından Belirlenmektedir	Hiç Katılmıyorum	43	12,3	5	14,2	48	12,5	X=14,816 p=0,005
	Az Katılıyorum	32	9,2	10	28,6	42	10,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	127	36,4	7	20,0	134	34,9	
	Çok Katılıyorum	90	25,8	10	28,6	100	26,1	
	Tam Katılıyorum	57	16,3	3	8,6	60	15,6	
Okulumuzun Bütçe Hedefleri Benzer Okulların Bütçelerine Göre Belirlenmektedir	Hiç Katılmıyorum	47	13,5	9	25,7	56	14,6	X=6,858 p=0,144
	Az Katılıyorum	65	18,6	8	22,9	73	19,0	
	Orta Derecede Katılıyorum	146	41,8	8	22,9	154	40,1	
	Çok Katılıyorum	71	20,3	7	19,9	78	20,3	
	Tam Katılıyorum	20	5,8	3	8,6	23	6,0	
Okulumuzun Bütçe Hedefleri Değişen Koşullara Göre Yeniden Düzenlenmektedir	Hiç Katılmıyorum	30	8,6	7	20,0	37	9,6	X=10,089 p=0,039
	Az Katılıyorum	49	14,0	5	14,3	54	14,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	114	32,7	9	25,7	123	32,0	
	Çok Katılıyorum	114	32,7	6	17,1	120	31,2	
	Tam Katılıyorum	42	12,0	8	22,9	50	13,1	
Okulumuzun Bütçe Hedefleri Belirlenirken Öğretmenlerin İstemleri (Talepleri) Dikkate Alınmaktadır	Hiç Katılmıyorum	95	27,2	8	22,9	103	26,8	X=6,813 p=0,146
	Az Katılıyorum	73	20,9	9	25,6	82	21,4	
	Orta Derecede Katılıyorum	105	30,1	5	14,3	110	28,6	
	Çok Katılıyorum	51	14,6	8	22,9	59	15,4	
	Tam Katılıyorum	25	7,2	5	14,3	30	7,8	
Okulumuzun Bütçe Hedefleri Belirlenirken Öğrencilerin İstemleri (Talepleri) Dikkate Alınmaktadır	Hiç Katılmıyorum	120	34,4	8	22,9	128	33,3	X=7,139 p=0,129
	Az Katılıyorum	73	20,9	13	37,1	86	22,4	
	Orta Derecede Katılıyorum	98	28,1	6	17,1	104	27,2	
	Çok Katılıyorum	37	10,6	5	14,3	42	10,9	
	Tam Katılıyorum	21	6,0	3	8,6	24	6,2	

Tablo 6'ya göre "Okulumuzun Bütçe Hedefleri Okul Yönetimi Tarafından Belirlenmektedir." ifadesine yönelik örneklemdeki katılımcıların görüşleri görev türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. (X=14,816; p=0,005<0.05). Öğretmenlerin görüşlerinin, 43'ünün (%12,3) hiç katılmıyorum, 32'sinin (%9,2) az katılıyorum, 127'sinin (%36,4) orta derecede katılıyorum, 90'ının (%25,8) çok katılıyorum, 57'sinin (%16,3) tam katılıyorum; yöneticilerin görüşlerinin, 5'inin (%14,2) hiç katılmıyorum, 10'unun (%28,6) az katılıyorum, 7'sinin (%20,0) orta derecede katılıyorum, 10'unun (%28,6) çok katılıyorum, 3'ünün (%8,6) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

Elde edilen nicel bulgulara göre anlamlı farklılığının “Okulumuzun Bütçe Hedefleri Okul Yönetimi Tarafından Belirlenmektedir.” ifadesine öğretmenlerin yöneticilere göre daha olumlu yanıt vermelerinden kaynaklandığı görülmektedir. Görev türüne göre görüş farklılığının nedeni, bazı okul müdürlerinin, öğretmenleri yönetime katma anlayışı nedeniyle okulda yapılması düşünülen harcamalarda öğretmenlerin fikrini alması veya yeterli kaynak bulunamadığı durumlarda yapılan harcamalara öğretmenlerin katkıda bulunması olabilir. Öğretmenlere komisyonlarda görev verilmesi, yapılan harcamalar konusunda öğretmenlerin bilgilendirilmesi ve okul-aile birliği bütçe hedeflerinin belirlenmesinde okul yönetimiyle birlikte görüş bildirmesi de görüş farkının diğer bir nedeni olarak düşünülebilir.

Milli Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliğinin 4. maddesinin e) fıkrasında üye tanımı şu şekilde geçmektedir:

Örgün eğitim kurumlarında okulun yönetici ve öğretmenleri ile öğrenci velilerini; yaygın eğitim kurumlarında ise okulun yöneticisi ve öğretmenleri, usta öğreticileri, velileri, on sekiz yaşını doldurmuş kursiyer, çırak, kalfa, ustaları, eğitsel kulüp üyelerini ve gönüllü kişileri ifade eder (Milli Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliği, 2012).

Bu ifadeye göre okul müdürü ve öğretmenler okul- aile birliğinin doğal üyeleridir ve yapılan toplantılarına katılarak diğer üyeler gibi bütçe hedefleri konusunda görüş bildirebilirler.

“Okulumuzun Bütçe Hedefleri Değişen Koşullara Göre Yeniden Düzenlenmektedir.” ifadesine yönelik örneklemdaki katılımcıların görüşleri görev türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. ($X=10,089$; $p=0,039<0,05$). Öğretmenlerin görüşlerinin, 30'unun (%8,6) hiç katılmıyorum, 49'unun (%14,0) az katılıyorum, 114'ünün (%32,7) orta derecede katılıyorum, 114'ünün (%32,7) çok katılıyorum, 42'sinin (%12,0) tam katılıyorum; yöneticilerin görüşlerinin, 7'sinin (%20,0) hiç katılmıyorum, 5'inin (%14,3) az katılıyorum, 9'unun (%25,7) orta derecede katılıyorum, 6'sının (%17,1) çok katılıyorum, 8'inin (%22,9) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

Elde edilen nicel bulgulara göre anlamlı farklılığının “Okulumuzun Bütçe Hedefleri Değişen Koşullara Göre Yeniden Düzenlenmektedir.” ifadesine öğretmenlerin yöneticilere göre daha olumlu yanıt vermelerinden kaynaklandığı görülmektedir. Görev türüne göre görüş farkının okullarda gerekli görüldükçe öğretmenlerle toplantılar yapılarak değişen koşulların görüşülmesinden ve öğretmenlerin okuldaki gereksinmeler

konusunda okul yönetimine istemde bulunmasından kaynaklandığı söylenebilir. Okul yönetiminin önceden planlanmamış, acil gereksinimler için Milli Eğitim Bakanlığından ödenek istemesi ve bakanlık tarafından bu istemin karşılanması diğer bir neden olarak düşünülebilir. Elde edilen bu bulgu Özdoğan Özbal'ın (2017) yaptığı araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Özdoğan Özbal (2017) tarafından yapılan araştırmada okulların, bütçelerini gerçekleştiren gereksinimlere göre oluşturduğu, bu durumun acil gereksinimlerin karşılanması anlamına geldiği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı araştırmada okulların bütçelerinin yaşanan sorunlara göre şekillendiği belirtilmiştir.

Okulların bütçe hedeflerinin belirlenmesine ilişkin cinsiyete göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7

Okulların Bütçe Hedeflerinin Belirlenmesine İlişkin Cinsiyete Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Erkek		Kadın		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Bütçe Hedefleri Okul Yönetimi Tarafından Belirlenmektedir	Hiç Katılmıyorum	33	14,8	15	9,4	48	12,6	X=3,081 p=0,544
	Az Katılıyorum	25	11,3	17	10,6	42	10,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	75	33,6	59	36,6	134	34,9	
	Çok Katılıyorum	58	26,0	42	26,0	100	26,0	
	Tam Katılıyorum	32	14,3	28	17,4	60	15,6	
Okulumuzun Bütçe Hedefleri Benzer Okulların Bütçelerine Göre Belirlenmektedir	Hiç Katılmıyorum	34	15,2	22	13,7	56	14,6	X=6,256 p=0,181
	Az Katılıyorum	41	18,4	32	19,9	73	19,0	
	Orta Derecede Katılıyorum	80	35,9	74	46,0	154	40,1	
	Çok Katılıyorum	52	23,3	26	16,1	78	20,3	
	Tam Katılıyorum	16	7,2	7	4,3	23	6,0	
Okulumuzun Bütçe Hedefleri Değişen Koşullara Göre Yeniden Düzenlenmektedir	Hiç Katılmıyorum	24	10,8	13	8,1	37	9,6	X=2,961 p=0,564
	Az Katılıyorum	35	15,7	19	11,8	54	14,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	70	31,3	53	32,9	123	32,1	
	Çok Katılıyorum	64	28,7	56	34,8	120	31,2	
	Tam Katılıyorum	30	13,5	20	12,4	50	13,0	
Okulumuzun Bütçe Hedefleri Belirlenirken Öğretmenlerin İstemleri (Talepleri) Dikkate Alınmaktadır	Hiç Katılmıyorum	72	32,3	31	19,3	103	26,8	X=8,626 p=0,071
	Az Katılıyorum	44	19,7	38	23,6	82	21,4	
	Orta Derecede Katılıyorum	57	25,6	53	32,9	110	28,6	
	Çok Katılıyorum	34	15,2	25	15,5	59	15,4	
	Tam Katılıyorum	16	7,2	14	8,7	30	7,8	

(Devam ediyor)

Tablo 7 (Devam)

Okulların Bütçe Hedeflerinin Belirlenmesine İlişkin Cinsiyete Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Erkek		Kadın		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Bütçe Hedefleri Belirlenirken Öğrencilerin İstemleri (Talepleri) Dikkate Alınmaktadır	Hiç Katılmıyorum	85	38,2	43	26,7	128	33,3	X=7,769 p=0,100
	Az Katılıyorum	44	19,7	42	26,1	86	22,4	
	Orta Derecede Katılıyorum	54	24,2	50	31,1	104	27,2	
	Çok Katılıyorum	27	12,1	15	9,3	42	10,9	
	Tam Katılıyorum	13	5,8	11	6,8	24	6,2	

Tablo 7'e göre örneklemdaki katılımcıların görüşlerinde, okulların bütçe hedeflerinin belirlenmesine ilişkin cinsiyete göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre erkek ve kadın katılımcıların, okulların bütçe hedeflerinin kimler tarafından ve nasıl belirlendiğine ilişkin benzer görüşlerde olduğu söylenebilir.

Okulların bütçe hedeflerinin belirlenmesine ilişkin öğrenim düzeyine göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8

Okulların Bütçe Hedeflerinin Belirlenmesine İlişkin Öğrenim Düzeyine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Lisans		Lisansüstü		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Bütçe Hedefleri Okul Yönetimi Tarafından Belirlenmektedir	Hiç Katılmıyorum	35	11,6	13	16,1	48	12,5	X=2,680 p=0,613
	Az Katılıyorum	32	10,6	10	12,3	42	10,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	107	35,3	27	33,3	134	34,9	
	Çok Katılıyorum	78	25,7	22	27,2	100	26,1	
	Tam Katılıyorum	51	16,8	9	11,1	60	15,6	
Okulumuzun Bütçe Hedefleri Benzer Okulların Bütçelerine Göre Belirlenmektedir	Hiç Katılmıyorum	46	15,1	10	12,3	56	14,6	X=1,080 p=0,897
	Az Katılıyorum	57	18,8	16	19,8	73	19,0	
	Orta Derecede Katılıyorum	122	40,3	32	39,5	154	40,1	
	Çok Katılıyorum	59	19,5	19	23,5	78	20,3	
	Tam Katılıyorum	19	6,3	4	4,9	23	6,0	
Okulumuzun Bütçe Hedefleri Değişen Koşullara Göre Yeniden Düzenlenmektedir	Hiç Katılmıyorum	31	10,2	6	7,4	37	9,6	X=7,274 p=0,122
	Az Katılıyorum	41	13,5	13	16,0	54	14,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	95	31,4	28	34,6	123	32,1	

(Devam ediyor)

Tablo 8 (Devam)

Okulların Bütçe Hedeflerinin Belirlenmesine İlişkin Öğrenim Düzeyine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Lisans		Lisansüstü		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Bütçe Hedefleri Belirlenirken Öğretmenlerin İstemleri (Talepleri) Dikkate Alınmaktadır	Çok Katılıyorum	102	33,7	18	22,2	120	31,2	X=7,003 p=0,136
	Tam Katılıyorum	34	11,2	16	19,8	50	13,0	
	Hiç Katılmıyorum	76	25,1	27	33,3	103	26,8	
	Az Katılıyorum	70	23,1	12	14,8	82	21,4	
	Orta Derecede Katılıyorum	92	30,4	18	22,2	110	28,6	
	Çok Katılıyorum	43	14,2	16	19,8	59	15,4	
	Tam Katılıyorum	22	7,2	8	9,9	30	7,8	
	Hiç Katılmıyorum	97	32,1	31	38,3	128	33,3	
	Az Katılıyorum	73	24,1	13	16,0	86	22,4	
	Orta Derecede Katılıyorum	81	26,7	23	28,4	104	27,2	
Okulumuzun Bütçe Hedefleri Belirlenirken Öğrencilerin İstemleri (Talepleri) Dikkate Alınmaktadır	Çok Katılıyorum	34	11,2	8	9,9	42	10,9	X=2,988 p=0,560
	Tam Katılıyorum	18	5,9	6	7,4	24	6,2	

Tablo 8'e göre örneklemdaki katılımcıların görüşlerinde, okulların bütçe hedeflerinin belirlenmesine ilişkin öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyindeki katılımcıların, okulların bütçe hedeflerinin kimler tarafından ve nasıl belirlendiğine ilişkin benzer görüşlerde olduğu söylenebilir.

Okulların bütçe hedeflerinin belirlenmesine ilişkin öğretmenlikteki hizmet süresine göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9

Okulların Bütçe Hedeflerinin Belirlenmesine İlişkin Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	1-5 Yıl		6-10 Yıl		11-15 Yıl		16-20 Yıl		21 Yıl ve Üstü		Toplam		X
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	P
Okulumuzun Bütçe Hedefleri Okul Yönetimi Tarafından Belirlenmektedir	Hiç Katılmıyorum	1	5,3	3	6,2	8	12,1	7	10,4	29	15,8	48	12,5	X=17,277 p=0,368
	Az Katılıyorum	1	5,3	4	8,4	5	7,6	7	10,4	25	13,6	42	10,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	7	36,8	22	45,8	17	25,8	26	38,8	62	33,7	134	34,9	
	Çok Katılıyorum	6	31,5	15	31,2	21	31,8	16	23,9	42	22,8	100	26,1	
	Tam Katılıyorum	4	21,1	4	8,4	15	22,7	11	16,5	26	14,1	60	15,6	
Okulumuzun Bütçe Hedefleri Benzer Okulların Bütçelerine Göre Belirlenmektedir	Hiç Katılmıyorum	3	15,7	4	8,3	6	9,1	9	13,4	34	18,5	56	14,6	X=11,944 p=0,748
	Az Katılıyorum	4	21,1	11	22,9	13	19,7	16	23,9	29	15,8	73	19,0	
	Orta Derecede Katılıyorum	7	36,8	22	45,8	30	45,5	29	43,3	66	35,8	154	40,1	
	Çok Katılıyorum	4	21,1	8	16,7	14	21,2	9	13,4	43	23,4	78	20,3	
	Tam Katılıyorum	1	5,3	3	6,3	3	4,5	4	6,0	12	6,5	23	6,0	
Okulumuzun Bütçe Hedefleri Değişen Koşullara Göre Yeniden Düzenlenmektedir	Hiç Katılmıyorum	1	5,2	4	8,3	4	6,1	6	9,0	22	12,0	37	9,6	X=12,801 p=0,687
	Az Katılıyorum	4	21,1	3	6,2	9	13,6	7	10,4	31	16,8	54	14,2	
	Orta Derecede Katılıyorum	6	31,5	16	33,3	23	34,8	27	40,3	51	27,7	123	32,0	
	Çok Katılıyorum	4	21,1	19	39,7	20	30,3	20	29,9	57	31,0	120	31,2	
	Tam Katılıyorum	4	21,1	6	12,5	10	15,2	7	10,4	23	12,5	50	13,0	
Okulumuzun Bütçe Hedefleri Belirlenirken Öğretmenlerin İstemleri (Talepleri) Dikkate Alınmaktadır	Hiç Katılmıyorum	3	15,8	8	16,7	16	24,2	15	22,4	61	33,2	103	26,8	X=21,769 p=0,151
	Az Katılıyorum	8	42,1	9	18,8	11	16,7	16	23,9	38	20,6	82	21,4	
	Orta Derecede Katılıyorum	3	15,8	21	43,8	18	27,3	21	31,3	47	25,5	110	28,6	
	Çok Katılıyorum	2	10,5	7	14,6	15	22,7	10	14,9	25	13,6	59	15,4	
	Tam Katılıyorum	3	15,8	3	6,1	6	9,1	5	7,5	13	7,1	30	7,8	

(Devam ediyor)

Tablo 9 (Devam)

Okulların Bütçe Hedeflerinin Belirlenmesine İlişkin Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	1-5 Yıl		6-10 Yıl		11-15 Yıl		16-20 Yıl		21 Yıl ve Üstü		Toplam		X
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	P
Okulumuzun Bütçe Hedefleri Belirlenirken Öğrencilerin İstemleri (Talepleri) Dikkate Alınmaktadır	Hiç Katılmıyorum	8	42,1	13	27,1	19	28,8	17	25,4	71	38,6	128	33,3	X=20,224 p=0,210
	Az Katılıyorum	1	5,3	13	27,1	14	21,2	17	25,4	41	22,3	86	22,4	
	Orta Derecede Katılıyorum	5	26,3	17	35,4	19	28,8	23	34,3	40	21,7	104	27,2	
	Çok Katılıyorum	2	10,5	5	10,4	7	10,6	7	10,4	21	11,4	42	10,9	
	Tam Katılıyorum	3	15,8	0	0,0	7	10,6	3	4,5	11	6,0	24	6,2	

Tablo 9'a göre örneklemdeki katılımcıların görüşlerinde, okulların bütçe hedeflerinin belirlenmesine ilişkin   retmenlikteki hizmet süresine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre,   retmenlikteki hizmet süresi farklı olan katılımcıların, okulların bütçe hedeflerinin kimler tarafından ve nasıl belirlendi ine ilişkin benzer görüşlerde olduğu söylenebilir.

Okulların bütçe hedeflerinin belirlenmesine ilişkin okul türüne göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.



Tablo 10

Okulların Bütçe Hedeflerinin Belirlenmesine İlişkin Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Anaokulu		İlkokul		Ortaokul		İmam Hatip Ortaokulu		Anadolu Lisesi		İmam Hatip Lisesi		Meslek Lisesi		Toplam		X
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	P
Okulumuzun Bütçe Hedefleri Okul Yönetimi Tarafından Belirlenmektedir	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	16	15,2	13	11,6	1	5,0	8	14,3	1	3,4	9	19,6	48	12,6	X=28,899 p=0,224
	Az Katılıyorum	4	25,0	11	10,5	12	10,7	3	15,0	6	10,7	0	0,0	6	13,0	42	10,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	2	12,5	35	33,3	41	36,6	8	40,0	18	32,1	12	41,4	18	39,2	134	34,9	
	Çok Katılıyorum	4	25,0	24	22,9	32	28,6	6	30,0	17	30,4	10	34,5	7	15,2	100	26,0	
	Tam Katılıyorum	6	37,5	19	18,1	14	12,5	2	10,0	7	12,5	6	20,7	6	13,0	60	15,6	
Okulumuzun Bütçe Hedefleri Benzer Okulların Bütçelerine Göre Belirlenmektedir	Hiç Katılmıyorum	4	25,0	21	20,0	15	13,4	2	10,0	6	10,7	3	10,3	5	10,9	56	14,6	X=36,670 p=0,047
	Az Katılıyorum	7	43,8	21	20,0	17	15,2	6	30,0	12	21,4	2	6,9	8	17,4	73	19,0	
	Orta Derecede Katılıyorum	1	6,2	32	30,5	56	50,0	8	40,0	20	35,8	17	58,7	20	43,5	154	40,1	
	Çok Katılıyorum	3	18,8	27	25,7	17	15,2	4	20,0	12	21,4	4	13,8	11	23,9	78	20,3	
	Tam Katılıyorum	1	6,2	4	3,8	7	6,2	0	0,0	6	10,7	3	10,3	2	4,3	23	6,0	
Okulumuzun Bütçe Hedefleri Değişen Koşullara Göre Yeniden Düzenlenmektedir	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	13	12,4	13	11,7	3	15,0	3	5,4	0	0,0	5	10,9	37	9,7	X=33,062 p=0,103
	Az Katılıyorum	0	0,0	17	16,2	12	10,7	4	20,0	7	12,5	4	13,8	10	21,7	54	14,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	3	18,8	31	29,5	38	33,9	3	15,0	22	39,3	11	37,9	15	32,6	123	32,0	
	Çok Katılıyorum	8	50,0	30	28,6	38	33,9	8	40,0	12	21,4	10	34,5	14	30,4	120	31,3	
	Tam Katılıyorum	5	31,2	14	13,3	11	9,8	2	10,0	12	21,4	4	13,8	2	4,4	50	13,0	
Okulumuzun Bütçe Hedefleri Belirlenirken Öğretmenlerin İstemleri (Talepleri) Dikkate Alınmaktadır	Hiç Katılmıyorum	2	12,5	27	25,7	35	31,2	7	35,0	14	25,0	2	6,9	16	34,8	103	26,8	X=29,460 p=0,203
	Az Katılıyorum	2	12,5	19	18,1	22	19,6	4	20,0	14	25,0	7	24,2	14	30,4	82	21,4	
	Orta Derecede Katılıyorum	5	31,2	28	26,7	33	29,5	4	20,0	19	33,9	11	37,9	10	21,7	110	28,6	
	Çok Katılıyorum	4	25,0	20	19,0	14	12,5	4	20,0	4	7,2	8	27,6	5	10,9	59	15,4	
	Tam Katılıyorum	3	18,8	11	10,5	8	7,2	1	5,0	5	8,9	1	3,4	1	2,2	30	7,8	

(Devam ediyor)

Tablo 10 (Devam)

Okulların Bütçe Hedeflerinin Belirlenmesine İlişkin Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Anaokulu		İlkokul		Ortaokul		İmam Hatip Ortaokulu		Anadolu Lisesi		İmam Hatip Lisesi		Meslek Lisesi		Toplam		X
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	P
Okulumuzun Bütçe Hedefleri Belirlenirken Öğrencilerin İstemleri (Talepleri) Dikkate Alınmaktadır	Hiç Katılmıyorum	2	12,4	35	33,3	41	36,5	8	40,0	18	32,1	4	13,9	20	43,5	128	33,3	X=38,861 p=0,028
	Az Katılıyorum	7	43,8	27	25,8	21	18,8	5	25,0	10	17,9	3	10,3	13	28,3	86	22,4	
	Orta Derecede Katılıyorum	3	18,8	21	20,0	31	27,7	4	20,0	21	37,5	16	55,2	8	17,4	104	27,2	
	Çok Katılıyorum	1	6,2	14	13,3	13	11,6	2	10,0	4	7,1	5	17,2	3	6,5	42	10,9	
	Tam Katılıyorum	3	18,8	8	7,6	6	5,4	1	5,0	3	5,4	1	3,4	2	4,3	24	6,2	

Tablo 10'a göre "Okulumuzun Bütçe Hedefleri Benzer Okulların Bütçelerine Göre Belirlenmektedir." ifadesine yönelik örneklemdaki katılımcıların görüşleri okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. ($X=36,670$; $p=0,047<0.05$). Anaokulunda görev yapanların görüşlerinin, 4'ünün (%25,0) hiç katılmıyorum, 7'sinin (%43,8) az katılıyorum, 1'inin (%6,2) orta derecede katılıyorum, 3'ünün (%18,8) çok katılıyorum, 1'inin (%6,2) tam katılıyorum; ilkokulda görev yapanların görüşlerinin, 21'inin (%20,0) hiç katılmıyorum, 21'inin (%20,0) az katılıyorum, 32'sinin (%30,5) orta derecede katılıyorum, 27'sinin (%25,7) çok katılıyorum, 4'ünün (%3,8) tam katılıyorum; ortaokulda görev yapanların görüşlerinin, 15'inin (%13,4) hiç katılmıyorum, 17'sinin (%15,2) az katılıyorum, 56'sının (%50,0) orta derecede katılıyorum, 17'sinin (%15,2) çok katılıyorum, 7'sinin (%6,2) tam katılıyorum; imam hatip ortaokulunda görev yapanların görüşlerinin, 2'sinin (%10,0) hiç katılmıyorum, 6'sının (%30,0) az katılıyorum, 8'inin (%40,0) orta derecede katılıyorum, 4'ünün (%20,0) çok katılıyorum iken tam katılıyorum seçeneğini işaretleyen yoktur. Anadolu lisesinde görev yapanların görüşlerinin, 6'sının (%10,7) hiç katılmıyorum, 12'sinin (%21,4) az katılıyorum, 20'sinin (%35,8) orta derecede katılıyorum, 12'sinin (%21,4) çok katılıyorum, 6'sının (%10,7) tam katılıyorum; imam hatip lisesinde görev yapanların görüşlerinin, 3'ünün (%10,3) hiç katılmıyorum, 2'sinin (%6,9) az katılıyorum, 17'sinin (%58,7) orta derecede katılıyorum, 4'ünün (%13,8) çok katılıyorum, 3'ünün (%10,3) tam katılıyorum; meslek lisesinde görev yapanların görüşlerinin, 5'inin (%10,9) hiç katılmıyorum, 8'inin (%17,4) az katılıyorum, 20'sinin (%43,5) orta derecede katılıyorum, 11'inin (%23,9) çok katılıyorum, 2'sinin (%4,3) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

"Okulumuzun Bütçe Hedefleri Benzer Okulların Bütçelerine Göre Belirlenmektedir" ifadesine yönelik okul türüne göre görüşler ve ki-kare testi post hoc analizi sonuçları Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11

Okulumuzun Bütçe Hedefleri Benzer Okulların Bütçelerine Göre Belirlenmektedir İfadesine Yönelik Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Post Hoc Analizi Sonuçları

			Anaokulu	İlkokul	Ortaokul	İmam Hatip Ortaokulu	Anadolu Lisesi	İmam Hatip Lisesi	Meslek Lisesi	Toplam	X
İfadeler	Katılma Düzeyi	Değer	n	n	n	n	n	n	n	n	P
Okulumuzun Bütçe Hedefleri Benzer Okulların Bütçelerine Göre Belirlenmektedir	Hiç Katılmıyorum	Sayı	4	21	15	2	6	3	5	56	X=36,670 p=0,047
		Beklenen Sayı	2.3	15.3	16.3	2.9	8.2	4.2	6.7	56.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	1.2	1.8	-0.4	-0.6	-0.9	-0.7	-0.8		
	Az Katılıyorum	Sayı	7	21	17	6	12	2	8	73	
		Beklenen Sayı	3.0	20.0	21.3	3.8	10.6	5.5	8.7	73.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	2.6	0.3	-1.2	1.3	0.5	-1.7	-0.3		
	Orta Derecede Katılıyorum	Sayı	1	32	56	8	20	17	20	154	
		Beklenen Sayı	6.4	42.1	44.9	8.0	22.5	11.6	18.4	154.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-2.8	-2.4	2.5	0.0	-0.7	2.1	0.5		
	Çok Katılıyorum	Sayı	3	27	17	4	12	4	11	78	
		Beklenen Sayı	3.3	21.3	22.8	4.1	11.4	5.9	9.3	78.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-0.2	1.6	-1.6	0.0	0.2	-0.9	0.6		
	Tam Katılıyorum	Sayı	1	4	7	0	6	3	2	23	
		Beklenen Sayı	1.0	6.3	6.7	1.2	3.4	1.7	2.8	23.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	0.0	-1.1	0.1	-1.2	1.6	1.0	-0.5		

Tablo 11’de görüldüğü üzere, “Okulumuzun Bütçe Hedefleri Benzer Okulların Bütçelerine Göre Belirlenmektedir” ifadesine yönelik okul türüne göre yapılan ki kare testi post hoc analizi sonucunda, “az katılıyorum” işaretleyen anaokulu öğretmeni sayısı beklenenden anlamlı olarak fazla, “orta derecede katılıyorum” işaretleyen anaokulu öğretmeni sayısı beklenenden anlamlı olarak az, “orta derecede katılıyorum” işaretleyen ortaokul öğretmeni sayısı beklenenden anlamlı olarak fazla ve “orta derecede katılıyorum” işaretleyen imam hatip lisesi öğretmeni sayısı beklenenden anlamlı olarak fazladır.

“Okulumuzun Bütçe Hedefleri Belirlenirken Öğrencilerin İstemleri (Talepleri) Dikkate Alınmaktadır” ifadesine yönelik okul türüne göre görüşler ve ki-kare testi post hoc analizi sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.



Tablo 12

Okulumuzun Bütçe Hedefleri Belirlenirken Öğrencilerin İstemleri (Talepleri) Dikkate Alınmaktadır İfadesine Yönelik Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Post Hoc Analizi Sonuçları

			Anaokulu	İlkokul	Ortaokul	İmam Hatip Ortaokulu	Anadolu Lisesi	İmam Hatip Lisesi	Meslek Lisesi	Toplam	X
İfadeler	Katılma Düzeyi	Değer	n	n	n	n	n	n	n	n	P
Okulumuzun Bütçe Hedefleri Belirlenirken Öğrencilerin İstemleri (Talepleri) Dikkate Alınmaktadır	Hiç Katılmıyorum	Sayı	2	35	41	8	18	4	20	128	X=38,861 p=0,028
		Beklenen Sayı	5.3	35.0	37.3	6.7	18.7	9.7	15.3	128.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-1.8	0.0	0.9	0.6	-0.2	-2.3	1.6		
	Az Katılıyorum	Sayı	7	27	21	5	10	3	13	86	
		Beklenen Sayı	3.6	23.5	25.1	4.5	12.5	6.5	10.3	86.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	2.1	1.0	-1.1	0.3	-0.9	-1.6	1.0		
	Orta Derecede Katılıyorum	Sayı	3	21	31	4	21	16	8	104	
		Beklenen Sayı	4.3	28.4	30.3	5.4	15.2	7.9	12.5	104.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-0.8	-1.9	0.2	-0.7	1.9	3.5	-1.6		
	Çok Katılıyorum	Sayı	1	14	13	2	4	5	3	42	
		Beklenen Sayı	1.8	11.5	12.3	2.2	6.1	3.2	5.0	42.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-0.6	0.9	0.3	-0.1	-1.0	1.1	-1.0		
	Tam Katılıyorum	Sayı	3	8	6	1	3	1	2	24	
		Beklenen Sayı	1.0	6.6	7.0	1.3	3.5	1.8	2.9	24.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	2.1	0.7	-0.5	-0.2	-0.3	-0.6	-0.6		

Tablo 12’de görüldüğü üzere, “Okulumuzun Bütçe Hedefleri Belirlenirken Öğrencilerin İstemleri (Talepleri) Dikkate Alınmaktadır” ifadesine yönelik okul türüne göre yapılan ki kare testi post hoc analizi sonucunda, “hiç katılmıyorum” işaretleyen imam hatip lisesi öğretmeni sayısı beklenenden anlamlı olarak az, “az katılıyorum” işaretleyen anaokulu öğretmeni sayısı beklenenden anlamlı olarak fazla, “orta derecede katılıyorum” işaretleyen imam hatip lisesi öğretmeni sayısı beklenenden anlamlı olarak fazla ve “tam katılıyorum” işaretleyen anaokulu öğretmeni sayısı beklenenden anlamlı olarak fazladır.

Elde edilen nicel bulgulara göre anlamlı farklılığının “Okulumuzun Bütçe Hedefleri Benzer Okulların Bütçelerine Göre Belirlenmektedir.” ifadesine anaokullarında görev yapan katılımcıların diğer okullarda görev yapan katılımcılara göre daha olumsuz yanıt vermelerinden kaynaklandığı görülmektedir. Okul türlerine göre görüş farkının, anaokullarında bütçe oluşturma sürecinin aidat uygulaması nedeniyle farklı şekilde yürütülmesinden kaynaklandığı söylenebilir. Anaokullarının bulunduğu çevreye göre öğrenci sayısı ve buna bağlı olarak öğrencilerden alınan ödenti (aidat) miktarı farklı olduğundan bütçe tutarı değişmektedir. Bu durumun ekonomik bakımdan olumsuz bölgelerdeki okulların eğitim araç-gereçlerinde sıkıntı yaşayabileceği ve okulların verimini düşürebileceği söylenebilir.

Ekonomik kaynak yönünden okul müdürlerinin yaşadığı sorunlar okulun bulunduğu çevreye göre değişmektedir. Yaşanan bu sorunlar da eğitimde verimin azalmasına neden olmaktadır (Kayıkçı ve Akan, 2014).

“Okulumuzun Bütçe Hedefleri Belirlenirken Öğrencilerin İstemleri (Talepleri) Dikkate Alınmaktadır.” ifadesine yönelik örneklemdeki katılımcıların görüşleri okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. ($X=38,861$; $p=0,028<0.05$). Anaokulunda görev yapanların görüşlerinin, 2'sinin (%12,4) hiç katılmıyorum, 7'sinin (%43,8) az katılıyorum, 3'ünün (%18,8) orta derecede katılıyorum, 1'inin (%6,2) çok katılıyorum, 3'ünün (%18,8) tam katılıyorum; ilkokulda görev yapanların görüşlerinin, 35'inin (%33,3) hiç katılmıyorum, 27'sinin (%25,8) az katılıyorum, 21'inin (%20,0) orta derecede katılıyorum, 14'ünün (%13,3) çok katılıyorum, 8'inin (%7,6) tam katılıyorum; ortaokulda görev yapanların görüşlerinin, 41'inin (%36,5) hiç katılmıyorum, 21'inin (%18,8) az katılıyorum, 31'inin (%27,7) orta derecede katılıyorum, 13'ünün (%11,6) çok katılıyorum, 6'sının (%5,4) tam katılıyorum; imam hatip ortaokulunda görev yapanların görüşlerinin, 8'inin (%40,0) hiç katılmıyorum, 5'inin (%25,0) az katılıyorum, 4'ünün (%20,0) orta derecede katılıyorum, 2'sinin

(%10,0) çok katılıyorum, 1'inin (%5,0) tam katılıyorum; Anadolu lisesinde görev yapanların görüşlerinin, 18'inin (%32,1) hiç katılmıyorum, 10'unun (%17,9) az katılıyorum, 21'inin (%37,5) orta derecede katılıyorum, 4'ünün (%7,1) çok katılıyorum, 3'ünün (%5,4) tam katılıyorum; imam hatip lisesinde görev yapanların görüşlerinin, 4'ünün (%13,9) hiç katılmıyorum, 3'ünün (%10,3) az katılıyorum, 16'sının (%55,2) orta derecede katılıyorum, 5'inin (%17,2) çok katılıyorum, 1'inin (%3,4) tam katılıyorum; meslek lisesinde görev yapanların görüşlerinin, 20'sinin (%43,5) hiç katılmıyorum, 13'ünün (%28,3) az katılıyorum, 8'inin (%17,4) orta derecede katılıyorum, 3'ünün (%6,5) çok katılıyorum, 2'sinin (%4,3) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

Elde edilen nicel bulgulara göre anlamlı farklılığın “Okulumuzun Bütçe Hedefleri Belirlenirken Öğrencilerin İstemleri (Talepleri) Dikkate Alınmaktadır.” ifadesine anaokullarında ve ilkokullarda görev yapan katılımcıların diğer okullarda görev yapan katılımcılara göre daha olumsuz yanıt vermelerinden kaynaklandığı görülmektedir. Anlamlı farklılık çıkmasının nedeni, anaokulu ve ilkokullarda öğrenci yaş düzeyinin düşük olması nedeniyle okul gereksinimleri için öğrencilerden her hangi bir istem gelmemesi ancak yaş seviyesi arttıkça özellikle lise düzeyindeki okullarda gereksinimlere yönelik öğrencilerden istem gelmesi şeklinde yorumlanabilir. Bu istemlerin gelmesinde ortaöğretim kurumlarındaki onur kurullarının etkili olduğu düşünülebilir. Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinin 183. maddesinde onur kurulunun görevleri şu şekilde açıklanmıştır:

Onur kurulunun görevleri

MADDE 183- (1) Onur kurulu;

- a) Ayda en az bir kez toplanır. Okulun disiplin ve düzeniyle ilgili olarak okul müdürünce veya genel kurul üyelerince getirilen konuları görüşür, aldığı kararları okul öğrenci ödül ve disiplin kuruluna bildirmek üzere okul müdürüne sunar.
- b) Onur Belgesi verilmesi istenen öğrencilerle ilgili olarak okul öğrenci ödül ve disiplin kuruluna öneride bulunur.
- c) Öğrencilerin boş zamanlarını değerlendirmek ve disiplini bozucu davranışları önlemek amacıyla programlar hazırlayarak okul öğrenci ödül ve disiplin kuruluna bildirmek üzere okul müdürüne sunar.
- ç) Öğrenci nöbet işleriyle sınıf başkanı ve yardımcılığı seçimine ilişkin esasların belirlenmesinde okul yönetimi, sınıf öğretmeni, rehberlik servisiyle işbirliği yaparak yürütülmesine katkı sağlar.
- d) Öğrencilerin sorumluluk yüklenmelerine, dürüst, güvenilir, saygılı ve başarılı olmalarına katkıda bulunmak; sağlığa zararlı alışkanlıklar edinmelerini ve uygun olmayan yerlere gitmelerini önlemek için anne-baba, öğretmen, yönetici ve

öğrenci kulübü başkanlarıyla işbirliği yapar (Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim kurumları Yönetmeliği, 2016)

Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinin bu maddesine göre onur kurulundaki öğrenciler okuldaki düzen ve disiplinle ilgili konularda okul müdürüne önerilerde bulunabilir. Bu önerilerin yerine getirilmesi bazı harcamaların yapılmasını gerektirebilir. Örneğin kamera sistemlerinin yenilenmesi, okula ek güvenlik işgöreninin alınması ve okul binasında yapılması gereken bakım onarımlar düzen ve disipline katkı sağlayabilecek harcamalar arasında sayılabilir.

Hiç katılmıyorum ve az katılıyorum seçeneklerinin toplamaları ile çok katılıyorum ve tam katılıyorum seçeneklerinin toplamaları karşılaştırılarak hedefler ilkesine yönelik ifadelerle katılma oranlarına bakıldığında “Okulumuzun Bütçe Hedefleri Okul Yönetimi Tarafından Belirlenmektedir. (23,4<41,6)” ve “Okulumuzun Bütçe Hedefleri Değişen Koşullara Göre Yeniden Düzenlenmektedir. (23,7<44,2)” ifadelerine katılma oranlarının daha fazla; “Okulumuzun Bütçe Hedefleri Benzer Okulların Bütçelerine Göre Belirlenmektedir. (33,6>26,3)”, “Okulumuzun Bütçe Hedefleri Belirlenirken Öğretmenlerin İstemleri (Talepleri) Dikkate Alınmaktadır. (48,2>23,2)” ve “Okulumuzun Bütçe Hedefleri Belirlenirken Öğrencilerin İstemleri (Talepleri) Dikkate Alınmaktadır. (55,7>17,1)” ifadelerine ise katılmama oranlarının daha fazla olduğu görülmektedir.

Elde edilen bu nicel bulgulara göre okul bütçe hedeflerinin okul yönetimi tarafından belirlendiği ve değişen koşullara göre yeniden düzenlendiği; bütçe hedefleri belirlenirken benzer okulların bütçelerinin, öğretmenlerin ve öğrencilerin istemlerinin ise dikkate alınmadığı söylenebilir.

Okulların Bütçe Hedeflerinin Belirlenmesine İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar. Okulların bütçe hedeflerinin belirlenmesine ilişkin nitel bulgular farklı bütçe uygulamalarına göre kategorilere ayrılabilir. Kamu okullarının bütçeleri okul türlerine göre farklılık gösterebilmektedir. Anaokullarının zorunlu eğitim kapsamında olmaması nedeniyle bu okullarda valilik tarafından miktarı belirlenen aidat uygulaması bulunmakta iken ilkokul, ortaokul ve liselerde böyle bir uygulama bulunmamaktadır. Mesleki ve teknik Anadolu liselerinden bazılarında ise döner sermaye uygulaması bulunurken tüm okullarda bu uygulama bulunmamaktadır. Okullara kaynak sağlamaya yönelik bu uygulamaların yanı sıra tüm okullara Milli Eğitim Bakanlığınca ödenek

gönderilmekte ve okulların okul-aile birliğı bulunmaktadı. Okulların bütçe hedeflerinin belirlenmesine ilişkin nitel bulgular kamu okullarının bu uygulamalarıyla örtüşecek şekilde çözümlenerek Milli Eğitim Bakanlığından gelen ödenekler, okul-aile birliğı, döner sermaye ve anaokullarındaki aidat uygulamasına yönelik bulgular şeklinde dört kategoriye ayrılmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığından gelen ödeneye ilişkin çalışma grubundaki katılımcılar bütçe hedeflerinin okul yönetimi tarafından belirlenmediğini, bakanlığın ödeneğı öğrenci sayısı ile orantılı olacak şekilde veya acil durumlarda gereksinim duyulduka gönderdiğini belirtmişlerdir. Bu konudaki görüşler şu şekildedir:

Bütçe tamamen merkezden oluşturuluyor. Okuldaki öğrenci mevcutlarına bakılarak merkez tarafından oluşturuluyor; burada okul idarecilerinin, yöneticilerinin herhangi bir katkısı olmuyor, öğretmenlere de sorulmuyor (MEİHO).

Bizim hiçbir katkımız olmadı ki. Okulumuzun bütçesi bakanlık ne gönderirse o. Bütçe istiyoruz ama isteğimize göre gelirse, şu ana kadar gelmedi. Sene başında gönderilen temizlik ödeneğı öğrenci sayısı ile orantılı, kırtasiye ödeneğı o da öğrenci sayısı ile alakalı (MEİ3).

Bizim tarafımızdan oluşturulmuyor. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından oluşturuluyor onlar gönderiyor, bize bir şey soran yok. Öğretmenlere sorulmuyor okul yöneticilerine de sorulduğunu sanmıyorum (ÖEAL).

Müdür bey okula para geldiğı konusunda bizi bilgilendiriyor. Şu kadar bir miktar geldi harcamaları buna göre yapabiliriz diyor. Müdür Bey'e ihtiyaçlarımızı söylüyoruz O da bütçede para olup olmadığına göre bizi yönlendiriyor (ÖKA).

Okul-aile birliğı bütçesine ilişkin çalışma grubundaki katılımcılar bütçe hedeflerinin okul yönetimi tarafından belirlendiğini, bu belirlemenin de bir önceki yılın bütçesine göre öngörüye dayalı yapıldığını belirtmişlerdir. Bu konudaki görüşler şu şekildedir:

Okul-aile birliğı hesaplarımız var bizim, oradan yıllık bütçelerimizi gelir gidere göre tahmini bütçelerimizi yapıyoruz. Okul-aile birliğinin bütçe hedeflerini okul-aile birliğı yönetim kurulu belirliyor. Biz de görüş bildiriyoruz sadece (MEİ2).

Okul-aile birliğinin bütçesini belirlerken daha önceki yıllardaki bütçelere bakıyoruz ortalama ne kadar masrafımız oldu, bir sonraki seneye onu biraz artırarak hedef belirliyoruz diyebilirim. Okul-aile birliğinin bütçesini sadece okul-aile birliğı yönetimi ve biz belirliyoruz öğretmenlerden görüş belirten olmuyor (MEİHO).

Bu görüşler “Okulumuzun bütçe hedefleri okul yönetimi tarafından belirlenmektedir.” ifadesine yönelik nicel bulguları desteklemektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre okul bütçe hedeflerinin okul yönetimi tarafından belirlendiği söylenebilir.

Döner sermaye bütçesine ilişkin ilgili çalışma grubundaki katılımcı bütçe hedeflerinin döner sermaye işlerinden sorumlu komisyonda görev alan okul işgörenleri tarafından, bir önceki yılın gelirine, enflasyon ve piyasa koşullarına göre belirlendiğini belirtmiştir. Bu konudaki görüş şu şekildedir:

Buradaki döner sermaye işletmesinin kuruluş amacı: Okulun eğitim öğretim hizmetlerine destek vermek. Öğrencilerin eğitiminin burada pratiğini sağlamak. Döner sermaye işletmesinin kendine ait bir tüzel kişiliği var, buranın bütçesini biz tamamen ayrı oluşturuyoruz. Okulun bütçesini ise tamamen ayrı ve genel bütçeye bağlı. Biz bütçemizi oluştururken okul müdürü, alan şefleri, bir komisyon oluşturuyoruz dört kişilik bir komisyon oluşturuyoruz. Bütçeyi oluştururken bir önceki yılın kesinleşmiş gelir rakamlarımıza bakıyoruz. Önümüzdeki yılın enflasyon beklentisi, piyasa şartları; ondan sonra bizim müşterilerimizden gelirlerle bir oranlama yapıyoruz bunun üzerine tahmini bir rakam belirliyoruz (MYEMTAL1).

Anaokullarındaki aidat uygulamasıyla oluşturulan bütçeye ilişkin çalışma grubundaki katılımcı bütçe hedeflerinin valiliğin belirlediği aidat tutarını aşmayacak şekilde öğrenci sayısına göre belirlendiğini belirtmiştir. Bu konudaki görüş şu şekildedir:

Okulumuzun bütçe hedefleri bizler tarafından, yalnız öğrenci sayısına göre. Bizlerde aidat var, valiliğin belirlediği bir limit var ve her öğrenci başına o alınır. Alamadığımız yüzde on kontenjan sağlanır. Buna göre aylık çarpı öğrenci sayısı toplamda da dokuz ay bu aidat verilir ve bütçemiz bu şekilde hesaplanır bizim (MEA1).

Dört kategorinin dışında okulların bütçe hedeflerinin belirlenmesinde bütçeleme ötesi yönetim modelinin uygulamasının önemli bir ögesi olan, hedeflerin belirlenmesinde öğretmen görüşlerinin alınmasına yönelik çalışma grubundaki katılımcılar şunları belirtmişlerdir:

Okulumuzun bütçe hedefleriyle ilgili daha birkaç gün önce bir yazı geldi. Taleplerimiz, ihtiyaçlarımız ve istediğimiz tutar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bizim tarafımızdan bildirildi. Kırtasiyedir, temizlik malzemesidir, diğer ihtiyaçlar. Bu konuyla ilgili öğretmenlerimizin de müdür yardımcımızın da görüşlerini aldık (MEİ2).

Eğitim öğretim yılında sürekli bir hareketlilik olduğu için mesela dönem başında ihtiyacımız olmayan bir şey dönem sonunda olabiliyor. Örneğin yazın kalorifer çalışmaz kışın kalorifer motorunun biri bozuldu o acil ihtiyaç, yapılması gereken bir ihtiyaç, onu haftalık veya on beş günlük toplantımızda görüyoruz; onu yaptırmamız gerektiğini böyle bir toplantıda karar alabiliyoruz (MYEO2).

Bize herhangi bir şey sorulmadı. Sadece biz meslek alanında olduğumuzdan bazen malzeme alınırken ihtiyaçlarımızın olup olmadığı soruluyor. Okul bütçesinin hedefleriyle ilgili bir bilgin yok (ÖKMTAL).

Okul idaresi ve okul-aile birliği oluşturuyor bütçeyi benim herhangi bir katkı olmadığını. Öğretmenlerden herhangi bir görüş alındığını zannetmiyorum. Okul bütçesini okul yönetimi ve okul-aile birliği kararlaştırıyorlar. Hedefler orada belirleniyor (ÖEİHL).

Okulun bütçesi oluşturulurken öğretmenlerin kesinlikle görüşleri alınmıyor. Okul bütçesinin hedeflerinden haberim yok. Okul müdürünün bizi bilgilendirmesi ile sadece okulun kırtasiye malzemeleri, temizlik giderleri, boya badana, tazminat işlerine harcanacağı söylendi (ÖEİ2).

Elde edilen nitel bulgulara göre bütçe hedeflerinden öğretmenlerin bilgisinin olmadığı, okul yöneticilerinin sürekli değil ancak gereksinme duyduklarında öğretmenlerin görüşlerini aldıkları söylenebilir. Bu görüşler “Okulumuzun Bütçe Hedefleri Belirlenirken Öğretmenlerin İstemleri (Talepleri) Dikkate Alınmaktadır.” ifadesine yönelik nicel bulguları desteklemektedir. Öğretmenlerin görüşlerinin alınmasında genel bir uygulamanın veya anlayışın etkili olmasından çok okul müdürünün yönetim anlayışının etkili olduğu savunulabilir.

Çalışma grubundaki hiçbir katılımcının bütçe hedefleri belirlenirken öğrencilerin istemlerinin alındığından söz etmemesi “Okulumuzun Bütçe Hedefleri Belirlenirken Öğrencilerin İstemleri (Talepleri) Dikkate Alınmaktadır.” ifadesine yönelik nicel bulguları desteklemektedir.

Okulların Bütçelerinin Başarıyla Yönetilmesi Durumunda Yapılan Ödüllendirmelere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında okulların bütçelerinin başarıyla yönetilmesi durumunda yapılan ödüllendirmelere ilişkin önce nicel bulgular ve yorumlar, sonra nitel bulgular ve yorumlar verilmiştir. Son bölümde nitel bulguların nicel bulguları destekleyip desteklemediğine ilişkin yorumlar yapılmıştır.

Okulların Bütçelerinin Başarıyla Yönetilmesi Durumunda Yapılan Ödüllendirmelere İlişkin Nicel Bulgular ve Yorumlar. Okulların bütçelerinin başarıyla yönetilmesi durumunda yapılan ödüllendirmelere ilişkin görev türüne göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13

Okulların Bütçelerinin Başarıyla Yönetilmesi Durumunda Yapılan Ödüllendirmelere İlişkin Görev Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Öğretmen		Yönetici		Toplam		X
		n	%	n	%	n	%	P
Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından	Hiç Katılmıyorum	99	28,4	17	48,6	116	30,2	X=8,908 p=0,063
Ödüllendirmeler Yapılırken, Ödüller Bireylerden Çok Okulumuz Yöneticilerinin Tamamı Adına Verilmektedir	Az Katılıyorum	50	14,3	5	14,3	55	14,3	
	Orta Derecede Katılıyorum	113	32,4	4	11,4	117	30,5	
	Çok Katılıyorum	56	16,0	6	17,1	62	16,1	
Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından	Tam Katılıyorum	31	8,9	3	8,6	34	8,9	X=5,074 p=0,280
Ödüllendirmeler Yapılırken, Ödüller Okulumuz Yöneticileri Arasında Eşit Bir Şekilde Dağıtılmaktadır	Hiç Katılmıyorum	120	34,4	16	45,8	136	35,4	
	Az Katılıyorum	60	17,2	4	11,4	64	16,6	
	Orta Derecede Katılıyorum	110	31,5	7	20,0	117	30,5	
	Çok Katılıyorum	40	11,5	4	11,4	44	11,5	X=9,596 p=0,048
Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından Yapılan Ödüllendirmeler, Okulumuzun Yöneticilerinin Edimine (Performansına) Göre Yapılmaktadır	Tam Katılıyorum	19	5,4	4	11,4	23	6,0	
	Hiç Katılmıyorum	95	27,2	14	40,0	109	28,4	
	Az Katılıyorum	76	21,8	9	25,7	85	22,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	126	36,1	4	11,4	130	33,9	X=5,476 p=0,242
	Çok Katılıyorum	38	10,9	5	14,3	43	11,2	
	Tam Katılıyorum	14	4,0	3	8,6	17	4,4	
Okulumuzun Bütçesinin Başarıyla Yönetilmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından Yapılan Ödüllendirmeler Okulumuz Yöneticilerinin Çalışma Güdüsünü Artırmaktadır	Hiç Katılmıyorum	43	12,3	6	17,1	49	12,8	
	Az Katılıyorum	55	15,7	6	17,1	61	15,8	X=5,476 p=0,242
	Orta Derecede Katılıyorum	120	34,4	6	17,1	126	32,8	
	Çok Katılıyorum	98	28,1	11	31,6	109	28,4	
	Tam Katılıyorum	33	9,5	6	17,1	39	10,2	

Tablo 13’e göre “Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali veya Kaymakam Tarafından Yapılan Ödüllendirmeler, Okulumuzun Yöneticilerinin Edimine (Performansına) Göre Yapılmaktadır.” ifadesine yönelik örneklemdeki katılımcıların görüşleri görev türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir ($X=9,596$; $p=0,048<0.05$). Öğretmenlerin görüşlerinin, 95’inin (%27,2) hiç katılmıyorum, 76’sının (%21,8) az katılıyorum, 126’sının (%36,1) orta derecede katılıyorum, 38’inin (%10,9) çok katılıyorum, 14’ünün (%4,0) tam katılıyorum;

yöneticilerin görüşlerinin, 14'ünün (%40,0) hiç katılmıyorum, 9'unun (%25,7) az katılıyorum, 4'ünün (%11,4) orta derecede katılıyorum, 5'inin (%14,3) çok katılıyorum, 3'ünün (%8,6) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

Elde edilen nicel bulgulara göre anlamlı farklılığın “Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali veya Kaymakam Tarafından Yapılan Ödüllendirmeler, Okulumuzun Yöneticilerinin Edimine (Performansına) Göre Yapılmaktadır.” ifadesine yönelik öğretmenlerin yöneticilere göre daha olumlu yanıt vermelerinden kaynaklandığı görülmektedir. Görev türüne göre görüş farklılığının nedeni yöneticilerin yeterince değer görmemeleri olabilir.

Yiğit, 2019 tarafından yapılan araştırmada okullarının finansmanında önemli ölçüde rol alan ve bu rolünü başarı ile yerine getiren yöneticilerin, üst yönetimler tarafından maddi ve manevi ödüllerle desteklenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Okulların bütçelerinin başarıyla yönetilmesi durumunda yapılan ödüllendirmelere ilişkin cinsiyete göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14

Okulların Bütçelerinin Başarıyla Yönetilmesi Durumunda Yapılan Ödüllendirmelere İlişkin Cinsiyete Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Erkek		Kadın		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali veya Kaymakam Tarafından Ödüllendirmeler Yapılırken, Ödüller Bireylerden Çok Okulumuz Yöneticilerinin Tamamı Adına Verilmektedir	Hiç Katılmıyorum	75	33,6	41	25,5	116	30,2	X=5,386 p=0,250
	Az Katılıyorum	34	15,3	21	13,0	55	14,3	
	Orta Derecede Katılıyorum	60	26,9	57	35,4	117	30,5	
	Çok Katılıyorum	33	14,8	29	18,0	62	16,1	
	Tam Katılıyorum	21	9,4	13	8,1	34	8,9	
Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali veya Kaymakam Tarafından Ödüllendirmeler Yapılırken, Ödüller Okulumuz Yöneticileri Arasında Eşit Bir Şekilde Dağıtılmaktadır	Hiç Katılmıyorum	93	41,7	43	26,7	136	35,3	X=17,252 p=0,002
	Az Katılıyorum	41	18,4	23	14,3	64	16,7	
	Orta Derecede Katılıyorum	55	24,7	62	38,5	117	30,5	
	Çok Katılıyorum	19	8,5	25	15,5	44	11,5	
	Tam Katılıyorum	15	6,7	8	5,0	23	6,0	

(Devam ediyor)

Tablo 14 (Devam)

Okulların Bütçelerinin Başarıyla Yönetilmesi Durumunda Yapılan Ödüllendirmelere İlişkin Cinsiyete Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Erkek		Kadın		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından Yapılan Ödüllendirmeler, Okulumuzun Yöneticilerinin Edimine (performansına) Göre Yapılmaktadır	Hiç Katılmıyorum	74	33,2	35	21,6	109	28,4	X=11,038 p=0,026
	Az Katılıyorum	49	22,0	36	22,4	85	22,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	66	29,6	64	39,8	130	33,9	
	Çok Katılıyorum	21	9,4	22	13,7	43	11,2	
	Tam Katılıyorum	13	5,8	4	2,5	17	4,4	
Okulumuzun Bütçesinin Başarıyla Yönetilmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından Yapılan Ödüllendirmeler Okulumuz Yöneticilerinin Çalışma Güdüsünü Artırmaktadır	Hiç Katılmıyorum	34	15,2	15	9,2	49	12,7	X=14,384 p=0,006
	Az Katılıyorum	44	19,7	17	10,6	61	15,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	66	29,6	60	37,3	126	32,8	
	Çok Katılıyorum	53	23,8	56	34,8	109	28,4	
	Tam Katılıyorum	26	11,7	13	8,1	39	10,2	

Tablo 14'e göre "Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali veya Kaymakam Tarafından Ödüllendirmeler Yapılırken, Ödüller Okulumuz Yöneticileri Arasında Eşit Bir Şekilde Dağıtılmaktadır." ifadesine yönelik örneklemdeki katılımcıların görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. (X=17,252; p=0,002<0.05). Erkeklerin görüşlerinin, 93'ünün (%41,7) hiç katılmıyorum, 41'inin (%18,4) az katılıyorum, 55'inin (%24,7) orta derecede katılıyorum, 19'unun (%8,5) çok katılıyorum, 15'inin (%6,7) tam katılıyorum; kadınların görüşlerinin, 43'ünün (%26,7) hiç katılmıyorum, 23'ünün (%14,3) az katılıyorum, 62'sinin (%38,5) orta derecede katılıyorum, 25'inin (%15,5) çok katılıyorum, 8'inin (%5,0) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

"Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali veya Kaymakam Tarafından Yapılan Ödüllendirmeler, Okulumuzun Yöneticilerinin Edimine (Performansına) Göre Yapılmaktadır." ifadesine yönelik örneklemdeki katılımcıların görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. (X=11,038; p=0,026<0.05). Erkeklerin görüşlerinin, 74'ünün (%33,2) hiç katılmıyorum, 49'unun (%22,0) az katılıyorum, 66'sının (%29,6) orta derecede katılıyorum, 21'inin (%9,4) çok katılıyorum, 13'ünün (%5,8) tam katılıyorum; kadınların görüşlerinin, 35'inin (%21,6) hiç katılmıyorum, 36'sının (%22,4) az katılıyorum, 64'ünün (%39,8)

orta derecede katılıyorum, 22'sinin (%13,7) çok katılıyorum, 4'ünün (%2,5) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzun Bütçesinin Başarıyla Yönetilmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından Yapılan Ödüllendirmeler Okulumuz Yöneticilerinin Çalışma Güdüsünü Artırmaktadır.” ifadesine yönelik örneklemdaki katılımcıların görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. ($X=14,384$; $p=0,006<0.05$). Erkeklerin görüşlerinin, 34'ünün (%15,2) hiç katılmıyorum, 44'ünün (%19,7) az katılıyorum, 66'sının (%29,6) orta derecede katılıyorum, 53'ünün (%23,8) çok katılıyorum, 26'sının (%11,7) tam katılıyorum; kadınların görüşlerinin, 15'inin (%9,2) hiç katılmıyorum, 17'sinin (%10,6) az katılıyorum, 60'ının (%37,3) orta derecede katılıyorum, 56'sının (%34,8) çok katılıyorum, 13'ünün (%8,1) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

Elde edilen nicel bulgulara göre anlamlı farklılığının “Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali veya Kaymakam Tarafından Ödüllendirmeler Yapılırken, Ödüller Okulumuz Yöneticileri Arasında Eşit Bir Şekilde Dağıtılmaktadır.”, “Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali veya Kaymakam Tarafından Yapılan Ödüllendirmeler, Okulumuzun Yöneticilerinin Edimine (Performansına) Göre Yapılmaktadır.” ve “Okulumuzun Bütçesinin Başarıyla Yönetilmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından Yapılan Ödüllendirmeler Okulumuz Yöneticilerinin Çalışma Güdüsünü Artırmaktadır.” ifadelerine erkeklerin kadınlara göre daha olumsuz yanıt vermelerinden kaynaklandığı görülmektedir. Cinsiyete göre görüş farklılığının nedeni, kadınların işlerinde daha titiz davranmaları ve ödüllendirilmede emeklerinin karşılığını aldıklarını düşünmeleri olabilir. Kadın yöneticilerin sayıca az olması nedeniyle oransal olarak kadınların erkeklere göre fazla ödül alma olasılığı da başka bir neden olarak düşünülebilir. Kadınların aldıkları her ödülün onları daha mutlu ettiği ve çalışma güdüsüne olumlu katkı sağladığı da söylenebilir. Öğretmenlerin okul bütçe sürecine katılmaları onların çalışma güdüsünü daha da artırabilir.

Öğretmenlerin bütçeleme sürecine katılmaları örgütsel bağlılığı artıracak gibi onların çalışma güdüsünü de artırır. Bunlarla birlikte öğretmenlerin bütçeleme sürecinde görev almaları onların etkinliğine de katkı sağlayacaktır (Tezcan, 2017).

Okulların bütçelerinin başarıyla yönetilmesi durumunda yapılan ödüllendirmelere ilişkin öğrenim düzeyine göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15

Okulların Bütçelerinin Başarıyla Yönetilmesi Durumunda Yapılan Ödüllendirmelere İlişkin Öğrenim Düzeyine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Lisans		Lisansüstü		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından Ödüllendirmeler Yapılırken, Ödüller Bireylerden Çok Okulumuz Yöneticilerinin Tamamı Adına Verilmektedir	Hiç Katılmıyorum	84	27,7	32	39,5	116	30,2	X=6,232 p=0,182
	Az Katılıyorum	47	15,5	8	9,9	55	14,3	
	Orta Derecede Katılıyorum	95	31,4	22	27,2	117	30,5	
	Çok Katılıyorum	52	17,1	10	12,3	62	16,1	
	Tam Katılıyorum	25	8,3	9	11,1	34	8,9	
Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından Ödüllendirmeler Yapılırken, Ödüller Okulumuz Yöneticileri Arasında Eşit Bir Şekilde Dağıtılmaktadır	Hiç Katılmıyorum	104	34,3	32	39,5	136	35,4	X=1,809 p=0,771
	Az Katılıyorum	53	17,5	11	13,6	64	16,6	
	Orta Derecede Katılıyorum	94	31,0	23	28,4	117	30,5	
	Çok Katılıyorum	33	10,9	11	13,6	44	11,5	
	Tam Katılıyorum	19	6,3	4	4,9	23	6,0	
Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından Yapılan Ödüllendirmeler, Okulumuzun Yöneticilerinin Edimine (performansına) Göre Yapılmaktadır	Hiç Katılmıyorum	81	26,7	28	34,6	109	28,4	X=2,502 p=0,644
	Az Katılıyorum	70	23,1	15	18,5	85	22,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	105	34,7	25	30,9	130	33,9	
	Çok Katılıyorum	33	10,9	10	12,3	43	11,2	
	Tam Katılıyorum	14	4,6	3	3,7	17	4,4	
Okulumuzun Bütçesinin Başarıyla Yönetilmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından Yapılan Ödüllendirmeler Okulumuz Yöneticilerinin Çalışma Güdüsünü Artırmaktadır	Hiç Katılmıyorum	36	11,9	13	16,0	49	12,8	X=1,786 p=0,775
	Az Katılıyorum	50	16,5	11	13,6	61	15,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	101	33,3	25	30,9	126	32,8	
	Çok Katılıyorum	84	27,7	25	30,9	109	28,3	
	Tam Katılıyorum	32	10,6	7	8,6	39	10,2	

Tablo 15'e göre örneklemdaki katılımcıların görüşlerinde, okulların bütçelerinin başarıyla yönetilmesi durumunda yapılan ödüllendirmelere ilişkin öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyindeki katılımcıların, okulların bütçelerinin başarıyla yönetilmesi durumunda Milli Eğitim Bakanı, Vali veya Kaymakam tarafından yapılan ödüllendirmelerin kimlere, nasıl yapıldığı ve yapılan bu ödüllendirmelerin okul işgörenlerinin çalışma güdüsüne katkısının bulunup bulunmadığına ilişkin benzer görüşlerde olduğu söylenebilir.

Okulların bütçelerinin başarıyla yönetilmesi durumunda yapılan ödüllendirmelere ilişkin öğretmenlikte hizmet süresine göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16

Okulların Bütçelerinin Başarıyla Yönetilmesi Durumunda Yapılan Ödüllendirmelere İlişkin Öğretmenlikte Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	1-5 Yıl		6-10 Yıl		11-15 Yıl		16-20 Yıl		21 Yıl ve Üstü		Toplam		X
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	P
Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından Ödüllendirmeler Yapılırken, Ödüller Bireylerden Çok Okulumuz Yöneticilerinin Tamamı Adına Verilmektedir	Hiç Katılmıyorum	3	15,8	14	29,1	17	25,7	23	34,3	59	32,1	116	30,2	X=25,934 p=0,055
	Az Katılıyorum	2	10,5	6	12,5	5	7,6	7	10,4	35	19,0	55	14,3	
	Orta Derecede Katılıyorum	7	36,8	21	43,8	26	39,4	23	34,3	40	21,7	117	30,5	
	Çok Katılıyorum	6	31,6	6	12,5	12	18,2	9	13,4	29	15,8	62	16,1	
	Tam Katılıyorum	1	5,3	1	2,1	6	9,1	5	7,6	21	11,4	34	8,9	
Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından Ödüllendirmeler Yapılırken, Ödüller Okulumuz Yöneticileri Arasında Eşit Bir Şekilde Dağıtılmaktadır	Hiç Katılmıyorum	5	26,3	11	22,9	17	25,7	25	37,4	78	42,4	136	35,3	X=27,066 p=0,041
	Az Katılıyorum	3	15,8	6	12,5	10	15,2	8	11,9	37	20,1	64	16,7	
	Orta Derecede Katılıyorum	6	31,6	24	50,0	22	33,3	24	35,8	41	22,3	117	30,5	
	Çok Katılıyorum	3	15,8	5	10,4	12	18,2	8	11,9	16	8,7	44	11,5	
	Tam Katılıyorum	2	10,5	2	4,2	5	7,6	2	3,0	12	6,5	23	6,0	
Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından Yapılan Ödüllendirmeler, Okulumuzun Yöneticilerinin Edimine (performansına) Göre Yapılmaktadır	Hiç Katılmıyorum	5	26,3	9	18,8	16	24,2	20	29,9	59	32,1	109	28,4	X=19,383 p=0,249
	Az Katılıyorum	4	21,1	8	16,7	16	24,2	9	13,4	48	26,1	85	22,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	5	26,3	23	47,8	21	31,8	29	43,3	52	28,3	130	33,9	
	Çok Katılıyorum	3	15,8	6	12,5	10	15,2	8	11,9	16	8,6	43	11,2	
	Tam Katılıyorum	2	10,5	2	4,2	3	4,6	1	1,5	9	4,9	17	4,4	
Okulumuzun Bütçesinin Başarıyla Yönetilmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından Yapılan Ödüllendirmeler Okulumuz Yöneticilerinin Çalışma Güdüsünü Artırmaktadır	Hiç Katılmıyorum	1	5,2	2	4,2	8	12,1	9	13,4	29	15,8	49	12,8	X=24,517 p=0,079
	Az Katılıyorum	4	21,1	3	6,2	8	12,1	10	14,9	36	19,5	61	15,8	
	Orta Derecede Katılıyorum	3	15,8	23	47,9	23	34,8	24	35,9	53	28,8	126	32,8	
	Çok Katılıyorum	8	42,1	16	33,3	24	36,5	17	25,4	44	23,9	109	28,4	
	Tam Katılıyorum	3	15,8	4	8,4	3	4,5	7	10,4	22	12,0	39	10,2	

Tablo 16'ya göre “Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından Ödüllendirmeler Yapılırken, Ödüller Okulumuz Yöneticileri Arasında Eşit Bir Şekilde Dağıtılmaktadır.” ifadesine yönelik örneklemdeki katılımcıların görüşleri öğretmenlikteki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. ($X=27,066$; $p=0,041<0.05$). Öğretmenlikte hizmet süresi 1-5 yıl olanların görüşlerinin, 5'inin (%26,3) hiç katılmıyorum, 3'ünün (%15,8) az katılıyorum, 6'sının (%31,6) orta derecede katılıyorum, 3'ünün (%15,8) çok katılıyorum, 2'sinin (%10,5) tam katılıyorum; öğretmenlikte hizmet süresi 6-10 yıl olanların görüşlerinin, 11'inin (%22,9) hiç katılmıyorum, 6'sının (%12,5) az katılıyorum, 24'ünün (%50,0) orta derecede katılıyorum, 5'inin (%10,4) çok katılıyorum, 2'sinin (%4,2) tam katılıyorum; öğretmenlikte hizmet süresi 11-15 yıl olanların görüşlerinin, 17'sinin (%25,7) hiç katılmıyorum, 10'unun (%15,2) az katılıyorum, 22'sinin (%33,3) orta derecede katılıyorum, 12'sinin (%18,2) çok katılıyorum, 5'inin (%7,6) tam katılıyorum; öğretmenlikte hizmet süresi 16-20 yıl olanların görüşlerinin, 25'inin (%37,4) hiç katılmıyorum, 8'inin (%11,9) az katılıyorum, 24'ünün (%35,8) orta derecede katılıyorum, 8'inin (%11,9) çok katılıyorum, 2'sinin (%3,0) tam katılıyorum; öğretmenlikte hizmet süresi 21 yıl ve üstü olanların görüşlerinin 78'inin (%42,4) hiç katılmıyorum, 37'sinin (%20,1) az katılıyorum, 41'inin (%22,3) orta derecede katılıyorum, 16'sının (%8,7) çok katılıyorum, 12'sinin (%6,5) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından Ödüllendirmeler Yapılırken, Ödüller Okulumuz Yöneticileri Arasında Eşit Bir Şekilde Dağıtılmaktadır” ifadesine yönelik öğretmenlikte hizmet süresine göre görüşler ve ki-kare testi post hoc analizi sonuçları Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17

Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından Ödüllendirmeler Yapılırken, Ödüller Okulumuz Yöneticileri Arasında Eşit Bir Şekilde Dağıtılmaktadır İfadesine Yönelik Öğretmenlikte Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Post Hoc Analizi Sonuçları

			1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 Yıl ve Üstü	Toplam	X
İfadeler	Katılma Düzeyi	Değer	n	n	n	n	n	n	P
Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından Ödüllendirmeler Yapılırken, Ödüller Okulumuz Yöneticileri Arasında Eşit Bir Şekilde Dağıtılmaktadır	Hiç Katılmıyorum	Sayı	5	11	17	25	78	136	X=27,066 p=0,041
		Beklenen Sayı	6.7	17.0	23.4	23.7	65.2	136.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-0.9	-1.9	-1.8	0.4	2.7		
	Az Katılıyorum	Sayı	3	6	10	8	37	64	
		Beklenen Sayı	3.2	8.0	11.0	11.2	30.7	64.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-0.1	-0.8	-0.4	-1.1	1.7		
	Orta Derecede Katılıyorum	Sayı	6	24	22	24	41	117	
		Beklenen Sayı	5.8	14.6	20.1	20.4	56.1	117.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	0.1	3.1	0.6	1.0	-3.3		
	Çok Katılıyorum	Sayı	3	5	12	8	16	44	
		Beklenen Sayı	2.2	5.5	7.6	7.7	21.1	44.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	0.6	-0.2	1.9	0.1	-1.6		
	Tam Katılıyorum	Sayı	2	2	5	2	12	23	
		Beklenen Sayı	1.1	2.9	4.0	4.0	11.0	23.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	0.9	-0.6	0.6	-1.1	0.4		

Tablo 17’de görüldüğü üzere, “Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından Ödüllendirmeler Yapılırken, Ödüller Okulumuz Yöneticileri Arasında Eşit Bir Şekilde Dağıtılmaktadır” ifadesine yönelik görev süresine göre yapılan ki-kare testi post hoc analizi sonucunda, 21 yıl ve üstü görev yapan öğretmenlerden “hiç katılmıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden anlamlı olarak fazla, 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerden “orta derecede katılıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden anlamlı olarak fazla ve 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerden “orta derecede katılıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden anlamlı olarak azdır.

Elde edilen nicel bulgulara göre anlamlı farklılığının “Okulumuzun yönetiminin bütçeyi başarıyla yönetmesine ilişkin milli eğitim bakanı, vali veya kaymakam tarafından ödüllendirmeler yapılırken, ödüller okulumuz yöneticileri arasında eşit bir şekilde dağıtılmaktadır.” ifadesine öğretmenlikteki hizmet süresi az olanların fazla olanlara göre daha olumlu yanıt vermelerinden kaynaklandığı görülmektedir. Bir başka deyişle öğretmenlikteki hizmet süresi artıkça olumsuz sonuçların oranı da artmaktadır. Bunun nedeni yönetici ve öğretmenlerin yıllardır verdikleri emeklerinin karşılığını alamadıkları düşüncesine sahip olmaları olabilir.

Okulların bütçelerinin başarıyla yönetilmesi durumunda yapılan ödüllendirmelere ilişkin okul türüne göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18

Okulların Bütçelerinin Başarıyla Yönetilmesi Durumunda Yapılan Ödüllendirmelere İlişkin Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Anaokulu		İlkokul		Ortaokul		İmam Hatip Ortaokulu		Anadolu Lisesi		İmam Hatip Lisesi		Meslek Lisesi		Toplam		X
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	P
Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından Ödüllendirmeler Yapılırken, Ödüller Bireylerden Çok Okulumuz Yöneticilerinin Tamamı Adına Verilmektedir	Hiç Katılmıyorum	8	50,1	34	32,4	29	25,9	5	25,0	18	32,1	6	20,7	16	34,8	116	30,2	X=38,656 p=0,030
	Az Katılıyorum	1	6,2	12	11,4	19	17,0	1	5,0	8	14,4	10	34,5	4	8,7	55	14,3	
	Orta Derecede Katılıyorum	5	31,3	32	30,4	39	34,8	3	15,0	12	21,4	9	31,0	17	37,0	117	30,5	
	Çok Katılıyorum	1	6,2	22	21,0	14	12,5	6	30,0	12	21,4	2	6,9	5	10,8	62	16,1	
	Tam Katılıyorum	1	6,2	5	4,8	11	9,8	5	25,0	6	10,7	2	6,9	4	8,7	34	8,9	
Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından Ödüllendirmeler Yapılırken, Ödüller Okulumuz Yöneticileri Arasında Eşit Bir Şekilde Dağıtılmaktadır	Hiç Katılmıyorum	6	37,5	43	41,0	34	30,4	7	35,0	19	33,9	10	34,5	17	37,0	136	35,3	X=24,463 p=0,435
	Az Katılıyorum	3	18,8	15	14,2	19	17,0	1	5,0	7	12,6	8	27,6	11	23,9	64	16,7	
	Orta Derecede Katılıyorum	5	31,2	29	27,6	40	35,7	4	20,0	19	33,9	9	31,0	11	23,9	117	30,5	
	Çok Katılıyorum	2	12,5	13	12,4	11	9,8	5	25,0	5	8,9	2	6,9	6	13,0	44	11,5	
	Tam Katılıyorum	0	0,0	5	4,8	8	7,1	3	15,0	6	10,7	0	0,0	1	2,2	23	6,0	
Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından Yapılan Ödüllendirmeler, Okulumuzun Yöneticilerinin Edimine (Performansına) Göre Yapılmaktadır	Hiç Katılmıyorum	6	37,5	35	33,3	28	25,0	6	30,0	14	25,0	8	27,6	12	26,1	109	28,4	X=32,160 p=0,123
	Az Katılıyorum	2	12,5	25	23,8	18	16,1	4	20,0	17	30,3	1	3,4	18	39,1	85	22,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	6	37,5	32	30,5	42	37,4	6	30,0	19	33,9	16	55,3	9	19,6	130	33,9	
	Çok Katılıyorum	2	12,5	8	7,6	18	16,1	3	15,0	3	5,4	3	10,3	6	13,0	43	11,2	
	Tam Katılıyorum	0	0,0	5	4,8	6	5,4	1	5,0	3	5,4	1	3,4	1	2,2	17	4,4	

(Devam ediyor)

Tablo 18 (Devam)

Okulların Bütçelerinin Başarıyla Yönetilmesi Durumunda Yapılan Ödüllendirmelere İlişkin Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Anaokulu		İlkokul		Ortaokul		İmam Hatip Ortaokulu		Anadolu Lisesi		İmam Hatip Lisesi		Meslek Lisesi		Toplam		X
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	P
Okulumuzun Bütçesinin Başarıyla Yönetilmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından Yapılan Ödüllendirmeler	Hiç Katılmıyorum	1	6,2	15	14,3	18	16,1	2	10,0	6	10,7	2	6,9	5	10,9	49	12,8	X=30,547 p=0,167
	Az Katılıyorum	0	0,0	20	19,1	11	9,8	6	30,0	8	14,3	5	17,2	11	23,9	61	15,8	
	Orta Derecede Katılıyorum	5	31,2	33	31,4	44	39,3	7	35,0	22	39,3	6	20,7	9	19,6	126	32,8	
	Çok Katılıyorum	8	50,1	31	29,5	25	22,3	4	20,0	15	26,8	12	41,4	14	30,4	109	28,4	
Okulumuz Yöneticilerinin Çalışma Güdüsünü Artırmaktadır	Tam Katılıyorum	2	12,5	6	5,7	14	12,5	1	5,0	5	8,9	4	13,8	7	15,2	39	10,2	

Tablo 18'e göre "Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından Ödüllendirmeler Yapılırken, Ödüller Bireylerden Çok Okulumuz Yöneticilerinin Tamamı Adına Verilmektedir." ifadesine yönelik örneklemdeki katılımcıların görüşleri okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir ($X=38,656$; $p=0,030<0.05$). Anaokulunda görev yapanların görüşlerinin, 8'inin (%50,1) hiç katılmıyorum, 1'inin (%6,2) az katılıyorum, 5'inin (%31,3) orta derecede katılıyorum, 1'inin (%6,2) çok katılıyorum, 1'inin (%6,2) tam katılıyorum; ilkokulda görev yapanların görüşlerinin, 34'ünün (%32,4) hiç katılmıyorum, 12'sinin (%11,4) az katılıyorum, 32'sinin (%30,4) orta derecede katılıyorum, 22'sinin (%21,0) çok katılıyorum, 5'inin (%4,8) tam katılıyorum; ortaokulda görev yapanların görüşlerinin, 29'unun (%25,9) hiç katılmıyorum, 19'unun (%17,0) az katılıyorum, 39'unun (%34,8) orta derecede katılıyorum, 14'ünün (%12,5) çok katılıyorum, 11'inin (%9,8) tam katılıyorum; imam hatip ortaokulunda görev yapanların görüşlerinin, 5'inin (%25,0) hiç katılmıyorum, 1'inin (%5,0) az katılıyorum, 3'ünün (%15,0) orta derecede katılıyorum, 6'sının (%30,0) çok katılıyorum, 5'inin (%25,0) tam katılıyorum; Anadolu lisesinde görev yapanların görüşlerinin, 18'inin (%32,1) hiç katılmıyorum, 8'inin (%14,4) az katılıyorum, 12'sinin (%21,4) orta derecede katılıyorum, 12'sinin (%21,4) çok katılıyorum, 6'sının (%10,7) tam katılıyorum; imam hatip lisesinde görev yapanların görüşlerinin, 6'sının (%20,7) hiç katılmıyorum, 10'unun (%34,5) az katılıyorum, 9'unun (%31,0) orta derecede katılıyorum, 2'sinin (%6,9) çok katılıyorum, 2'sinin (%6,9) tam katılıyorum; meslek lisesinde görev yapanların görüşlerinin, 16'sının (%34,8) hiç katılmıyorum, 4'ünün (%8,7) az katılıyorum, 17'sinin (%37,0) orta derecede katılıyorum, 5'inin (%10,8) çok katılıyorum, 4'ünün (%8,7) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

"Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından Ödüllendirmeler Yapılırken, Ödüller Bireylerden Çok Okulumuz Yöneticilerinin Tamamı Adına Verilmektedir" ifadesine yönelik okul türüne göre görüşler ve ki-kare testi post hoc analizi sonuçları Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19

Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından Ödüllendirmeler Yapılırken, Ödüller Bireylerden Çok Okulumuz Yöneticilerinin Tamamı Adına Verilmektedir İfadesine Yönelik Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Post Hoc Analizi Sonuçları

			Anaokulu	İlkokul	Ortaokul	İmam Hatip Ortaokulu	Anadolu Lisesi	İmam Hatip Lisesi	Meslek Lisesi	Toplam	X
İfadeler	Katılma Düzeyi	Değer	n	n	n	n	n	n	n	n	P
Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından Ödüllendirmeler Yapılırken, Ödüller Bireylerden Çok Okulumuz Yöneticilerinin Tamamı Adına Verilmektedir	Hiç Katılmıyorum	Sayı	8	34	29	5	18	6	16	116	X=38,656 p=0,030
		Beklenen Sayı	4.8	31.7	33.8	6.0	16.9	8.8	13.9	116.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	1.8	0.6	-1.2	-0.5	0.3	-1.2	0.7		
	Az Katılıyorum	Sayı	1	12	19	1	8	10	4	55	
		Beklenen Sayı	2.3	15.0	16.0	2.9	8.0	4.2	6.6	55.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-0.9	-1.0	0.9	-1.2	0.0	3.2	-1.2		
	Orta Katılıyorum	Sayı	5	32	39	3	12	9	17	117	
		Beklenen Sayı	4.9	32.0	34.1	6.1	17.1	8.8	14.0	117.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	0.1	0.0	1.2	-1.5	-1.6	0.1	1.0		
	Çok Katılıyorum	Sayı	1	22	14	6	12	2	5	62	
		Beklenen Sayı	2.6	17.0	18.1	3.2	9.0	4.7	7.4	62.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-1.1	1.6	-1.2	1.7	1.2	-1.4	-1.0		
	Tam Katılıyorum	Sayı	1	5	11	5	6	2	4	34	
		Beklenen Sayı	1.4	9.3	9.9	1.8	5.0	2.6	4.1	34.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-0.4	-1.7	0.4	2.6	0.5	-0.4	0.0		

Tablo 19’da görüldüğü üzere, “Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından Ödüllendirmeler Yapılırken, Ödüller Bireylerden Çok Okulumuz Yöneticilerinin Tamamı Adına Verilmektedir” ifadesine yönelik okul türüne göre yapılan ki kare testi post hoc analizi sonucunda, “az katılıyorum” işaretleyen imam hatip lisesi öğretmeni sayısı beklenenden anlamlı olarak fazla ve “tam katılıyorum” işaretleyen imam hatip lisesi öğretmeni sayısı beklenenden anlamlı olarak fazladır.

Elde edilen nicel bulgulara göre anlamlı farklılığının “Okulumuzun yönetiminin bütçeyi başarıyla yönetmesine ilişkin milli eğitim bakanı, vali veya kaymakam tarafından ödüllendirmeler yapılırken, ödüller bireylerden çok okulumuz yöneticilerinin tamamı adına verilmektedir.” ifadesine yönelik anaokullarında görev yapanların diğer okullarda görev yapanlara göre daha olumsuz yanıt vermelerinden kaynaklandığı görülmektedir. Bu durumun nedeni, işgören sayısı ve birlikte iş yapma koşulları olabilir. Anaokulları işgören sayısı az olmakla birlikte yönetici ve öğretmenlerin birlikte iş yaptıkları eğitim örgütlerinin başında gelmektedir. Buna karşın yapılan ödüllendirmelerin sadece yöneticilere veya az sayıdaki işgörene verilmesi olumsuz görüşü artıran neden olarak düşünülebilir.

Milli Eğitim Bakanlığı Ödül Yönergesinin 5. Maddesinde;

Başarı Belgesi, olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapmak suretiyle;

- a) Kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlanmasında,
- b) Kamu zararının oluşmasının önlenmesinde veya önlenemez kamu zararlarının önemli 1/6 ölçüde azaltılmasında,
- c) Kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılmasında veya sunulan hizmetlerin etkililik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağladıkları denetimlerde veya disiplin amirleri ile Başarı Belgesi vermeye yetkili makamlarca tespit edilen çalışana verilebilir (Milli Eğitim Bakanlığı Personeline Başarı, Üstün Başarı Belgesi ve Ödül Verilmesine Dair Yönerge, 2013).

denilmesine karşın anket sonuçları ve çalışma grubundaki katılımcıların görüşlerine göre henüz böyle bir ödüllendirmenin yapılmadığı görülmüştür. Bu bulguya göre kamu okullarında bütçenin başarılı yönetilmesine, yetkili makamların fazla önem vermediği söylenebilir.

Hiç katılmıyorum ve az katılıyorum seçeneklerinin toplamaları ile çok katılıyorum ve tam katılıyorum seçeneklerinin toplamaları karşılaştırılarak ödüller ilkesine yönelik ifadelerin katılma oranlarına bakıldığında sadece “Okulumuzun

Bütçesinin Başarıyla Yönetilmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından Yapılan Ödüllendirmeler Okulumuz Yöneticilerinin Çalışma Güdüsünü Artırmaktadır. (28,7<38,6)” ifadesine katılma oranlarının daha fazla; diğer tüm ifadeler ise katılmama oranlarının daha fazla olduğu görülmektedir. “Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından Ödüllendirmeler Yapılırken, Ödüller Bireylerden Çok Okulumuz Yöneticilerinin Tamamı Adına Verilmektedir. (44,5>25,0)”, “Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından Ödüllendirmeler Yapılırken, Ödüller Okulumuz Yöneticileri Arasında Eşit Bir Şekilde Dağıtılmaktadır. (52,1>17,5)” ve “Okulumuzun Yönetiminin Bütçeyi Başarıyla Yönetmesine İlişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali Veya Kaymakam Tarafından Yapılan Ödüllendirmeler, Okulumuzun Yöneticilerinin Edimine (Performansına) Göre Yapılmaktadır. (50,5>15,6)”

Elde edilen bu nicel bulgulara göre ödüllendirmelerin okul yöneticilerinin çalışma güdüsünü artırdığı; okul yöneticilerinin tamamına verilmesinden çok bireysel yapıldığı, eşit dağıtılmadığı ve edime göre yapılmadığı söylenebilir. Bu bulgulara göre ödüller ilkesinin kamu okullarında tam olarak uygulanmadığı ancak Milli Eğitim Bakanlığı Ödül Yönergesi çerçevesinde yasal dayanağa kavuştuğu ve uygulanabilir olduğu söylenebilir.

Okulların Bütçelerinin Başarıyla Yönetilmesi Durumunda Yapılan Ödüllendirmelere İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar. Kamu okullarında bütçeler genel bütçeden ve çevresel olanaklardan sağlanan katkılarla oluşturulmakta ve zorunlu giderleri karşılamak amacıyla kullanılmaktadır. Bu amaca yönelik başarılı uygulamaların ödülle değerlendirilmesi beklenebilir, ancak çalışma grubundaki katılımcıların görüşlerine göre böyle bir ödüllendirmenin yapılmadığı anlaşılmaktadır. Bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

Öyle bir ödüllendirme yapılmıyor, öyle bir sistem yok. Zaten bütçeyi yönetme gibi bir şansınız yok. Bütçenin çoğunluğu zorunlu giderler, onu kısma ihtimaliniz yok (MEFSBL).

Arkadaşların bütçe kullanımı noktasında bir tasarrufları olmadığı için o noktada bir ödüllendirme teklifinde bulunmadık (MEİ2).

Bütçeye yönelik bir ödüllendirme olmadı. Bütçe gitmesi gereken yerlere harcanıyor zaten; onunla ilgili herhangi bir ödül alan olmadı okulda. Bütçe başarılı bir şekilde yönetiliyor ama ödülle ilgili bir kriter yok (MYEMTAL2).

Bütçeyle ilgili bir ödüllendirme hiç duymadım. Pansiyonda müdür yardımcısı var. O elektriği suyu etkili şekilde kullandıysa, O'na verildiyse onu bilmiyorum (ÖESBL).

Çalışma grubundaki katılımcıların görüşlerine göre okulların bütçelerinin başarıyla yönetilmesi durumunda hiçbir okul yöneticisi veya öğretmene ödül verilmediği bulgusu nicel bulguyu desteklemektedir.

Okulların Bütçelerinin Planlanmasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında okulların bütçelerinin planlanmasına ilişkin önce nicel bulgular ve yorumlar, sonra nitel bulgular ve yorumlar verilmiştir. Son bölümde nitel bulguların nicel bulguları destekleyip desteklemediğine ilişkin yorumlar yapılmıştır.

Okulların Bütçelerinin Planlanmasına İlişkin Nicel Bulgular ve Yorumlar.

Okulların bütçelerinin planlanmasına ilişkin görev türüne göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 20

Okulların Bütçelerinin Planlanmasına İlişkin Görev Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Öğretmen		Yönetici		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Bütçesinin Planlanma Sürecine Tüm İşgörenler Katılmaktadır	Hiç Katılmıyorum	114	32,7	8	22,9	122	31,8	X=3,553 p=0,470
	Az Katılıyorum	93	26,6	14	40,0	107	27,8	
	Orta Derecede Katılıyorum	90	25,8	7	20,0	97	25,3	
	Çok Katılıyorum	33	9,5	4	11,4	37	9,6	
	Tam Katılıyorum	19	5,4	2	5,7	21	5,5	
Okulumuzun Bütçesi Planlanırken İçinde Bulunulan Ekonomik ve Çevresel Koşullar Dikkate Alınmaktadır	Hiç Katılmıyorum	42	12,0	5	14,3	47	12,2	X=4,190 p=0,381
	Az Katılıyorum	48	13,8	6	17,1	54	14,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	134	38,4	8	22,9	142	37,0	
	Çok Katılıyorum	98	28,1	14	40,0	112	29,1	
	Tam Katılıyorum	27	7,7	2	5,7	29	7,6	

(Devam ediyor)

Tablo 20 (Devam)

Okulların Bütçelerinin Planlanmasına İlişkin Görev Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Öğretmen		Yönetici		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Bütçe Planı, Bütçe Hedeflerinde Yapılan Değişikliklere Göre Yeniden Düzenlenmektedir	Hiç Katılmıyorum	42	12,0	4	11,5	46	12,0	X=0,506 p=0,973
	Az Katılıyorum	59	16,9	6	17,1	65	16,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	143	41,0	16	45,7	159	41,4	
	Çok Katılıyorum	76	21,8	6	17,1	82	21,4	
	Tam Katılıyorum	29	8,3	3	8,6	32	8,3	

Tablo 20'ye göre örneklemdeki katılımcıların görüşlerinde, okulların bütçelerinin planlanmasına ilişkin görev türüne göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre, öğretmen ve yöneticilerin, okullarda bütçenin planlanmasının kimlerin katılımıyla ve hangi ölçütler dikkate alınarak yapıldığına ilişkin benzer görüşlerde olduğu söylenebilir.

Okulların bütçelerinin planlanmasına ilişkin cinsiyete göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 21

Okulların Bütçelerinin Planlanmasına İlişkin Cinsiyete Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Erkek		Kadın		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Bütçesinin Planlanma Sürecine Tüm İşgörenler Katılmaktadır	Hiç Katılmıyorum	83	37,2	39	24,2	122	31,8	X=8,959 p=0,062
	Az Katılıyorum	61	27,3	46	28,5	107	27,8	
	Orta Derecede Katılıyorum	47	21,1	50	31,1	97	25,3	
	Çok Katılıyorum	20	9,0	17	10,6	37	9,6	
	Tam Katılıyorum	12	5,4	9	5,6	21	5,5	
Okulumuzun Bütçesi Planlanırken İçinde Bulunulan Ekonomik ve Çevresel Koşullar Dikkate Alınmaktadır	Hiç Katılmıyorum	36	16,2	11	6,9	47	12,1	X=11,067 p=0,026
	Az Katılıyorum	34	15,2	20	12,4	54	14,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	82	36,8	60	37,3	142	37,0	
	Çok Katılıyorum	58	26,0	54	33,5	112	29,2	
	Tam Katılıyorum	13	5,8	16	9,9	29	7,6	
Okulumuzun Bütçe Planı, Bütçe Hedeflerinde Yapılan Değişikliklere Göre Yeniden Düzenlenmektedir	Hiç Katılmıyorum	32	14,4	14	8,7	46	12,0	X=8,577 p=0,073
	Az Katılıyorum	42	18,8	23	14,3	65	16,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	91	40,8	68	42,2	159	41,4	
	Çok Katılıyorum	38	17,0	44	27,3	82	21,4	
	Tam Katılıyorum	20	9,0	12	7,5	32	8,3	

Tablo 21'e göre "Okulumuzun Bütçesi Planlanırken İçinde Bulunulan Ekonomik ve Çevresel Koşullar Dikkate Alınmaktadır." ifadesine yönelik örneklemdeki katılımcıların görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. ($X=11,067$; $p=0,026<0.05$). Erkeklerin görüşlerinin 36'sının (%16,2) hiç katılmıyorum, 34'ünün (%15,2) az katılıyorum, 82'sinin (%36,8) orta derecede katılıyorum, 58'inin (%26,0) çok katılıyorum, 13'ünün (%5,8) tam katılıyorum; kadınların görüşlerinin 11'inin (%6,9) hiç katılmıyorum, 20'sinin (%12,4) az katılıyorum, 60'ının (%37,3) orta derecede katılıyorum, 54'ünün (%33,5) çok katılıyorum, 16'sının (%9,9) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

Elde edilen nicel bulgulara göre anlamlı farklılığın "Okulumuzun Bütçesi Planlanırken İçinde Bulunulan Ekonomik ve Çevresel Koşullar Dikkate Alınmaktadır." ifadesine erkeklerin kadınlara göre daha olumsuz yanıt vermelerinden kaynaklandığı görülmektedir. Cinsiyete göre görüş farklılığının nedeni, okul bütçesiyle daha çok erkek yöneticilerin ilgilenmesi ve komisyonlarda daha çok erkek öğretmenlerin olması olabilir. Araştırma sürecinde okulların özellikle parayla ilgili işlerinde erkek yönetici ve öğretmenlerin görev aldığı araştırmacı tarafından saptanmıştır.

Okulların bütçelerinin planlanmasına ilişkin öğrenim düzeyine göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22

Okulların Bütçelerinin Planlanmasına İlişkin Öğrenim Düzeyine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Lisans		Lisansüstü		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Bütçesinin Planlanma Sürecine Tüm İşgörenler Katılmaktadır	Hiç Katılmıyorum	95	31,4	27	33,3	122	31,8	$X=2,087$ $p=0,720$
	Az Katılıyorum	89	29,3	18	22,2	107	27,8	
	Orta Derecede Katılıyorum	73	24,1	24	29,7	97	25,3	
	Çok Katılıyorum	29	9,6	8	9,9	37	9,6	
	Tam Katılıyorum	17	5,6	4	4,9	21	5,5	
Okulumuzun Bütçesi Planlanırken İçinde Bulunulan Ekonomik ve Çevresel Koşullar Dikkate Alınmaktadır	Hiç Katılmıyorum	35	11,5	12	14,8	47	12,1	$X=0,853$ $p=0,931$
	Az Katılıyorum	43	14,2	11	13,6	54	14,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	112	37,0	30	37,0	142	37,0	
	Çok Katılıyorum	89	29,4	23	28,4	112	29,2	
	Tam Katılıyorum	24	7,9	5	6,2	29	7,6	

(Devam ediyor)

Tablo 22 (Devam)

Okulların Bütçelerinin Planlanmasına İlişkin Öğrenim Düzeyine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Lisans		Lisansüstü		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Bütçe Planı, Bütçe Hedeflerinde Yapılan Değişikliklere Göre Yeniden Düzenlenmektedir	Hiç Katılmıyorum	34	11,2	12	14,8	46	12,0	X=9,013 p=0,061
	Az Katılıyorum	57	18,8	8	9,9	65	16,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	126	41,6	33	40,7	159	41,4	
	Çok Katılıyorum	66	21,8	16	19,8	82	21,4	
	Tam Katılıyorum	20	6,6	12	14,8	32	8,3	

Tablo 22'ye göre örneklemdeki katılımcıların görüşlerinde, okulların bütçelerinin planlanmasına ilişkin öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyindeki katılımcıların okullarda bütçenin planlanmasının kimlerin katılımıyla ve hangi ölçütler dikkate alınarak yapıldığına ilişkin benzer görüşlerde olduğu söylenebilir.

Okulların bütçelerinin planlanmasına ilişkin öğretmenlikteki hizmet süresine göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 23'de verilmiştir.

Tablo 23

Okulların Bütçelerinin Planlanmasına İlişkin Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	1-5 Yıl		6-10 Yıl		11-15 Yıl		16-20 Yıl		21 Yıl ve Üstü		Toplam		X
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	P
Okulumuzun Bütçesinin Planlanma Sürecine Tüm İşgörenler Katılmaktadır	Hiç Katılmıyorum	5	26,3	12	25,0	16	24,2	18	26,9	71	38,6	122	31,8	X=25,444 p=0,062
	Az Katılıyorum	3	15,8	11	22,9	20	30,3	21	31,2	52	28,2	107	27,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	5	26,3	19	39,6	17	25,8	20	29,9	36	19,6	97	25,3	
	Çok Katılıyorum	3	15,8	6	12,5	10	15,2	4	6,0	14	7,6	37	9,5	
	Tam Katılıyorum	3	15,8	0	0,0	3	4,5	4	6,0	11	6,0	21	5,5	
Okulumuzun Bütçesi Planlanırken İçinde Bulunulan Ekonomik ve Çevresel Koşullar Dikkate Alınmaktadır	Hiç Katılmıyorum	1	5,2	3	6,2	5	7,6	9	13,4	29	15,8	47	12,1	X=19,772 p=0,231
	Az Katılıyorum	3	15,8	5	10,5	9	13,6	8	11,9	29	15,8	54	14,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	3	15,8	21	43,8	22	33,3	25	37,3	71	38,5	142	37,0	
	Çok Katılıyorum	8	42,1	16	33,3	24	36,4	19	28,4	45	24,5	112	29,2	
	Tam Katılıyorum	4	21,1	3	6,2	6	9,1	6	9,0	10	5,4	29	7,6	
Okulumuzun Bütçe Planı, Bütçe Hedeflerinde Yapılan Değişikliklere Göre Yeniden Düzenlenmektedir	Hiç Katılmıyorum	2	10,5	4	8,3	6	9,1	9	13,4	25	13,6	46	12,0	X=25,593 p=0,060
	Az Katılıyorum	2	10,5	4	8,3	7	10,6	10	14,9	42	22,8	65	16,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	4	21,1	23	47,9	28	42,4	31	46,3	73	39,7	159	41,4	
	Çok Katılıyorum	7	36,8	14	29,3	20	30,3	11	16,4	30	16,3	82	21,4	
	Tam Katılıyorum	4	21,1	3	6,2	5	7,6	6	9,0	14	7,6	32	8,3	

Tablo 23'e göre örneklemdeki katılımcıların g r   lerinde, okulların b   elerinin planlanmasına ili  kin   retmenlikteki hizmet süresine göre anlamlı farklılık olmadığı g r  lmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre,   retmenlikteki hizmet süresi farklı olan katılımcıların, okullarda b   enin planlanmasının kimlerin katılımıyla ve hangi     tler dikkate alınarak yapıldığına ili  kin benzer g r   lerde olduğu söylenebilir.

Okulların b   elerinin planlanmasına ili  kin okul türüne göre g r   ler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 24'de verilmiştir.



Tablo 24

Okulların Bütçelerinin Planlanmasına İlişkin Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Anaokulu		İlkokul		Ortaokul		İmam Hatip Ortaokulu		Anadolu Lisesi		İmam Hatip Lisesi		Meslek Lisesi		Toplam		X
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	P
Okulumuzun Bütçesinin Planlanma Sürecine Tüm İşgörenler Katılmaktadır	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	30	28,6	38	33,9	8	40,0	19	33,9	10	34,6	17	37,0	122	31,8	X=34,117 p=0,083
	Az Katılıyorum	4	25,0	24	22,9	29	25,9	6	30,0	17	30,4	8	27,6	19	41,3	107	27,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	6	37,4	32	30,5	31	27,7	2	10,0	13	23,2	9	31,0	4	8,7	97	25,3	
	Çok Katılıyorum	3	18,8	15	14,2	8	7,1	3	15,0	3	5,4	1	3,4	4	8,7	37	9,5	
	Tam Katılıyorum	3	18,8	4	3,8	6	5,4	1	5,0	4	7,1	1	3,4	2	4,3	21	5,5	
Okulumuzun Bütçesi Planlanırken İçinde Bulunulan Ekonomik Ve Çevresel Koşullar Dikkate Alınmaktadır	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	17	16,2	13	11,6	3	15,0	5	8,9	3	10,4	6	13,0	47	12,2	X=27,901 p=0,264
	Az Katılıyorum	2	12,5	14	13,3	16	14,3	3	15,0	7	12,5	2	6,9	10	21,7	54	14,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	5	31,2	31	29,6	43	38,4	6	30,0	32	57,1	12	41,4	13	28,3	142	37,0	
	Çok Katılıyorum	6	37,5	33	31,4	31	27,7	6	30,0	9	16,1	11	37,9	16	34,8	112	29,1	
	Tam Katılıyorum	3	18,8	10	9,5	9	8,0	2	10,0	3	5,4	1	3,4	1	2,2	29	7,6	
Okulumuzun Bütçe Planı, Bütçe Hedeflerinde Yapılan Değişikliklere Göre Yeniden Düzenlenmektedir	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	18	17,1	17	15,2	2	10,0	5	8,9	0	0,0	4	8,7	46	12,0	X=31,985 p=0,127
	Az Katılıyorum	1	6,2	19	18,1	15	13,4	4	20,0	10	17,9	6	20,8	10	21,7	65	16,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	8	50,0	36	34,3	45	40,2	5	25,0	30	53,6	13	44,8	22	47,8	159	41,4	
	Çok Katılıyorum	3	18,8	23	21,9	24	21,4	7	35,0	7	12,5	9	31,0	9	19,6	82	21,4	
	Tam Katılıyorum	4	25,0	9	8,6	11	9,8	2	10,0	4	7,1	1	3,4	1	2,2	32	8,3	

Tablo 24'e göre örneklemdaki katılımcıların görüşlerinde, okulların bütçelerinin planlanmasına ilişkin okul türüne göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre, farklı okul türlerinde görev yapan katılımcıların, okullarda bütçenin planlanmasının kimlerin katılımıyla ve hangi ölçütler dikkate alınarak yapıldığına ilişkin benzer görüşlerde olduğu söylenebilir.

Hiç katılmıyorum ve az katılıyorum seçeneklerinin toplamaları ile çok katılıyorum ve tam katılıyorum seçeneklerinin toplamaları karşılaştırılarak planlar ilkesine yönelik ifadelerin katılma oranlarına bakıldığında “Okulumuzun Bütçesi Planlanırken İçinde Bulunulan Ekonomik ve Çevresel Koşullar Dikkate Alınmaktadır. (26,3<36,8)” ve “Okulumuzun Bütçe Planı, Bütçe Hedeflerinde Yapılan Değişikliklere Göre Yeniden Düzenlenmektedir. (28,9<29,7)” ifadelerine katılma oranlarının daha fazla; “Okulumuzun Bütçesinin Planlanma Sürecine Tüm İşgörenler Katılmaktadır. (59,7>15,1)” ifadesine ise katılmama oranının daha fazla olduğu görülmektedir.

Elde edilen nicel bu bulgulara göre okul bütçesi planlanırken ekonomik ve çevresel koşulların dikkate alındığı, değişen hedeflere göre planlarda da değişikliğe gidildiği ancak planlama sürecine tüm işgörenlerin katılmadığı söylenebilir.

Okulların Bütçelerinin Planlanmasına İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar.

Elde edilen nitel bulguların çözümlenmesiyle okulların bütçe planları Milli Eğitim Bakanlığından gönderilen ödeneklere yönelik planlar ile okul-aile birliği ve aidat uygulaması gibi okulun kendi olanaklarıyla oluşturduğu bütçe planları olmak üzere iki kategoriye ayrılabilir.

Milli Eğitim Bakanlığından gönderilen ödeneklere yönelik herhangi bir plan yapılmadığı, tüm işlemlerin MYS (Muhasebe Yönetim Sistemi) üzerinden yürütüldüğü görülmüştür. Okullara gelen faturaların düzenli bir şekilde MEBBİS'e (Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemi) girilmesi durumunda ödeneklerin gönderildiği, pansiyonlu okullarda bile öğrenci sayısının sisteme girilmesiyle bütçelerin otomatik olarak oluştuğu çalışma grubundaki katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Bu konulardaki katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

Bakanlıktan gelen ödenek yeterli oluyor birçok şeyi kendimiz ödemediğimiz için; doğal gazmış, elektrikmiş, internet, telefon, su. Planlamayı faturaları zamanında sisteme girerek yapıyoruz. Ödenğin gönderildiğini resmi yazılardan veya mesajdan takip ediyoruz (MEİHO).

Bütçe planı yapılmıyor herhangi bir planlama yok. Bakanlıktan veya Milli Eğitimden ne kadar ödenek gelecek bilinmiyor. Pat diye geliyor (MYEİHO).

Biz pansiyonlu okul olduğumuz için pansiyon ve okul farklı olarak değerlendiriliyor. Pansiyonun bütçesi, pansiyondaki öğrenci sayılarını girdiğimiz zaman otomatik oluşuyor. Bunun dışında gelen faturalar için ekstradan talepte bulunuyoruz onlar da bize geliyor. Okulun bütçe planını biz hazırlamıyoruz, çünkü bütün her şey bakanlığa bağlı onların göndereceği neyse biz sadece talepte bulunuyoruz (MENTAL).

Milli Eğitim Bakanlığından gönderilen ödeneklere ilişkin planlama yapılmadığı gibi nerelere harcama yapılacağını planlanması konusunda öğretmenlerin fikirlerinin çok sınırlı düzeyde alındığı veya hiç alınmadığı görülmüştür. Bu konuda çalışma grubundaki katılımcılar şunları belirtmişlerdir:

Bütçe planında ihtiyaçları belirliyoruz, okulda eğitim ihtiyaçlarını materyallerini belirliyoruz, okul idaresine sunuyoruz. Ben de arkadaşlarla; meslek dersi öğretmenleriyle özellikle teknik odanın ihtiyaçlarını belirliyoruz, ödenek gelirse ihtiyaçları alıyoruz; gelmezse almıyoruz (MYEMTAL3).

Müdür beyin görevlendirdiği müdür yardımcılardan bir iki kişi, memur, bir iki de öğretmen yazıyorlar ama öğretmenin sadece imza yetkisi var, bütçeden haberi yok. İmza atıyoruz ama yapılırken öğretmen işin içinde yok. Ben de imza attım, ama bütçe oluşturulurken öğretmenin fikri alınmıyor. Sen komisyondasın senin de fikrini alalım yok (ÖEİ3).

Elde edilen nitel bulgulara göre okulun kendi olanaklarıyla oluşturduğu bütçe planlarının, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından gönderilen ödenekle göre üzerinde daha çok çalışarak ve katılımcı bir şekilde yapıldığı görülmüştür. Tıpkı bütçe hedeflerinin belirlenmesinde olduğu gibi planlama yapılırken de öngörüye dayalı planlama yapıldığı katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Çalışma grubundaki katılımcılar bu konularda şunları belirtmişlerdir:

Bütçeyi oluştururken gelir olarak onları tahmin ederiz, okulumuzdaki kantinlerin sözleşme bedeli ile okul paylarımız var bizim, onu doğrudan gelir olarak kaydederiz, yani süreç öğretmenler kurulu ile başlıyor. Olağan dışı gelişmeler olursa tekrar bir toplantı yapıp karar alınıyor (MEİ1).

Okul-aile birliği bütçesini de her yıl sene başında tahmini bütçe olarak hazırlıyoruz. Mesela bu seneki tahmini bütçemiz kırk beş bin lira civarında idi. Bu tahmini bütçeyi geçen yıl yaptığımız harcamalara göre belirledik (MEİHL).

Her öğretmenimiz kendi sınıfı ve ortak kullanım için ihtiyaçları belirliyor. Okul bütçesini aşan, okul bütçesinin karşılayamayacağı talepleri bakanlığımıza bildirerek gerçekleştirmesi için ödenek isteriz. Ödenek talebi ve sonuçlanması bir ay kadar zamanı bulabiliyor. Bir aksilik olduğunda; mesela şu anda

yaşadığımız olağanüstü bir durum var. Biz kalkıp da bakanlığımızdan öncelik isteyemeyiz. Bakanlığımızın öncelikleri var, onu biz kendi imkanlarımızla çözmeye yoluna gideceğiz (MYKA).

Çalışma grubundaki MYKA'nın deprem nedeniyle Milli Eğitim Bakanlığının o bölgedeki okullara öncelik vermesini düşünmesi ve okulunun gereksinimlerini kendi olanaklarıyla gidermeye çalışması okul yöneticilerinin duyarlılığı ve okul bütçelerinin çok seçenekli olması açısından önemli görülebilir. Bu durumun birçok okulda normal koşullarda da yaşandığı söylenebilir. Okulların gereksinimlerini gidermek için bulabildiği kaynağı kullanması titiz bir planın yapılmadığının göstergesi olabilir. Bu bulgu nicel bulguları da desteklemektedir. Bu konuda çalışma grubundaki katılımcılar şunları belirtmiştir

Burası çok küçük bir okul olduğu için herkesle iç içeyiz. İlçe Milli Eğitim Müdürü, Şube Müdürü ve kendi öğretmenlerimizle istişarelerimiz oluyor, çok büyük toplantılara gerek kalmıyor. Bütçe planlaması on iki ay sürüyor. İlk defa okullara bakanlıktan ödenek geldi okulumuz görmediği parayı gördü yani. Bu süreçte hayırseverlerden, fırsat buldukça ilçeden, ihtiyaç oluştukça bakanlıktan da onların açıkladığı periyot doğrultusunda taleplerimiz oluyor (MEA2).

Okulumuzun bütçesinin planlama süreci yok. Bu sene zaten bir kere aldık herhangi bir planlama olmadı. Okul aile birliğinin adı var. Bu sene gönüllü olanlar getirsin dedik yedi yüz elli veliden bir kişi bile vermedi. (MEİ3).

Okullarda yapılan harcamaların çok ayrıntılı hesaplanmaması da plansızlığın bir göstergesi olabilir. Bu konudaki katılımcı görüşleri ise şu şekildedir:

Bir önceki bütçe bize rehber oluyor. Geçen yıl okul boyandı, tahmini bütçeyi on katı aştı, bazen hedefi aşıyor tabii. Denk bütçe olmaz zaten. Kırtasiye, büro malzemelerinde olur da bakım onarımda aşabiliyor (MYEİ1).

Öyle bir plan yok. Önceden okul-aile birliğine cüzi paralar geliyordu, onunla okul ayakta durmaya çalışıyordu. Bu sene bir para geldi. Para ile ilgili sıkıntı da şu, yılsonuna kadar para bitmek zorunda. Bu durumda da ihtiyacın olmayan şeylere de gidiyor (ÖEO).

Elde edilen nicel ve nitel bulgular Özdoğan Özbal, (2017) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Okul müdürlerinin Milli Eğitim Bakanlığından aldıkları ödenekleri etkin bir şekilde kullandığı söylenemez. Milli Eğitim Bakanlığından alınan bütçenin stratejik planlama ile kısmen örtüşmesi okullarda iyi bir bütçe planlaması olmadığının göstergesidir (Özdoğan Özbal, 2017).

Okulların Bütçelerinin Kaynaklarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında okulların bütçelerinin kaynaklarına ilişkin önce nicel bulgular ve yorumlar, sonra nitel bulgular ve yorumlar verilmiştir. Son bölümde nitel bulguların nicel bulguları destekleyip desteklemediğine ilişkin yorumlar yapılmıştır.

Okulların Bütçelerinin Kaynaklarına İlişkin Nicel Bulgular ve Yorumlar.

Okulların bütçelerinin kaynaklarına ilişkin görev türüne göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 25’de verilmiştir.

Tablo 25

Okulların Bütçelerinin Kaynaklarına İlişkin Görev Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Öğretmen		Yönetici		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Tüketime Yönelik (Elektrik, Su, Yakıt, Kırtasiye Gibi) Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır	Hiç Katılmıyorum	12	3,5	0	0,0	12	3,1	X=15,170 p=0,004
	Az Katılıyorum	36	10,3	3	8,5	39	10,2	
	Orta Derecede Katılıyorum	94	26,9	5	14,3	99	25,7	
	Çok Katılıyorum	99	28,4	5	14,3	104	27,1	
	Tam Katılıyorum	108	30,9	22	62,9	130	33,9	
Okulumuzun Bakım Onarım Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır	Hiç Katılmıyorum	24	6,9	2	5,7	26	6,8	X=2,215 p=0,696
	Az Katılıyorum	57	16,3	5	14,3	62	16,2	
	Orta Derecede Katılıyorum	126	36,1	12	34,3	138	35,9	
	Çok Katılıyorum	86	24,6	7	20,0	93	24,2	
	Tam Katılıyorum	56	16,1	9	25,7	65	16,9	
Okulumuzun İşgören Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır	Hiç Katılmıyorum	21	6,0	1	2,9	22	5,7	X=5,863 p=0,210
	Az Katılıyorum	35	10,0	3	8,5	38	9,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	91	26,1	5	14,3	96	25,0	
	Çok Katılıyorum	89	25,5	8	22,9	97	25,3	
	Tam Katılıyorum	113	32,4	18	51,4	131	34,1	
Okulumuzun Bütçe Kaynakları Okul Yönetimi Tarafından Harcanmaktadır	Hiç Katılmıyorum	21	6,0	2	5,7	23	6,0	X=7,928 p=0,094
	Az Katılıyorum	18	5,2	4	11,4	22	5,7	
	Orta Derecede Katılıyorum	88	25,2	3	8,6	91	23,7	
	Çok Katılıyorum	120	34,4	11	31,4	131	34,1	
	Tam Katılıyorum	102	29,2	15	42,9	117	30,5	

(Devam ediyor)

Tablo 25 (Devam)

Okulların Bütçelerinin Kaynaklarına İlişkin Görev Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Öğretmen		Yönetici		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Bütçe Kaynaklarının Harcanmasıyla Elde Edilen Sonuçların Olumlu Veya Olumsuz Yansımaları Okul Yönetimi Tarafından Takip Edilmektedir	Hiç Katılmıyorum	12	3,5	1	2,9	13	3,4	X=10,960 p=0,027
	Az Katılıyorum	27	7,7	4	11,4	31	8,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	105	30,1	4	11,4	109	28,4	
	Çok Katılıyorum	130	37,2	11	31,4	141	36,7	
	Tam Katılıyorum	75	21,5	15	42,9	90	23,4	
Okulumuzla Yakın Okullar Arasında Gerekğinde Bütçe Kaynakları Açısından Aktarımlar Olmaktadır	Hiç Katılmıyorum	154	44,1	23	65,7	177	46,1	X=6,219 p=0,183
	Az Katılıyorum	79	22,6	4	11,4	83	21,6	
	Orta Derecede Katılıyorum	79	22,6	5	14,3	84	21,9	
	Çok Katılıyorum	26	7,5	2	5,7	28	7,3	
	Tam Katılıyorum	11	3,2	1	2,9	12	3,1	

Tablo 25'e göre "Okulumuzun Tüketime Yönelik (Elektrik, Su, Yakıt, Kırtasiye Gibi) Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır." ifadesine yönelik örneklemdeki katılımcıların görüşleri görev türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. ($X=15,170$; $p=0,004<0,05$). Öğretmenlerin görüşlerinin, 12'sinin (%3,5) hiç katılmıyorum, 36'sının (%10,3) az katılıyorum, 94'ünün (%26,9) orta derecede katılıyorum, 99'unun (%28,4) çok katılıyorum, 108'inin (%30,9) tam katılıyorum; yöneticilerin görüşlerinin, 3'ünün (%8,5) az katılıyorum, 5'inin (%14,3) orta derecede katılıyorum, 5'inin (%14,3) çok katılıyorum, 22'sinin (%62,9) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

Elde edilen nicel bulgulara göre anlamlı farklılığının "Okulumuzun Tüketime Yönelik (Elektrik, Su, Yakıt, Kırtasiye Gibi) Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır." ifadesine öğretmenlerin yöneticilere göre daha olumsuz yanıt vermelerinden kaynaklandığı görülmektedir. Görev türüne göre görüş farklılığının nedeni, öğretmenlerin okula sağlanan kaynakların kıtlığı nedeniyle okul gereksinimlerini özverili bir şekilde karşılamaya çalışması olabilir. Özverili bir şekilde gereksinimleri karşılayan öğretmenler elektrik, su, yakıt ve kırtasiye gibi giderlerin de Milli Eğitim Bakanlığı tarafından değil de farklı yollarla karşılandığını düşünebilir. Okul yöneticileri ise bu tür giderlerin MEBBİS'e faturaların girilmesiyle Milli Eğitim Bakanlığından gelen ödenek ile karşılandığını yaptıkları uygulamalar nedeniyle bilmektedirler. Buna karşın acil durumlarda, özellikle kırtasiye giderinde Milli Eğitim Bakanlığından gelen ödeneğin yeterli olmaması durumunda okul

yöneticilerinin okul-aile birliği veya hayırseverler gibi kaynaklar yoluyla çözüm bulduğu düşünülebilir.

Okulların finansmanının büyük oranda devlet tarafından karşılandığı okul yöneticileri tarafından belirtilmiştir. Okul yöneticilerinin büyük bölümü okul gereksinmelerinin karşılanmasında okul-aile birliğinin düşük oranda katkısının olduğunu belirtmişlerdir (Aksu, 2023).

“Okulumuzun Bütçe Kaynaklarının Harcanmasıyla Elde Edilen Sonuçların Olumlu Veya Olumsuz Yansımaları Okul Yönetimi Tarafından Takip Edilmektedir.” ifadesine yönelik örneklemdaki katılımcıların görüşleri görev türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. ($X=10,960$; $p=0,027<0.05$). Öğretmenlerin görüşlerinin, 12'sinin (%3,5) hiç katılmıyorum, 27'sinin (%7,7) az katılıyorum, 105'inin (%30,1) orta derecede katılıyorum, 130'unun (%37,2) çok katılıyorum, 75'inin (%21,5) tam katılıyorum; yöneticilerin görüşlerinin, 1'inin (%2,9) hiç katılmıyorum, 4'ünün (%11,4) az katılıyorum, 4'ünün (%11,4) orta derecede katılıyorum, 11'inin (%31,4) çok katılıyorum, 15'inin (%42,9) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

Elde edilen nicel bulgulara göre anlamlı farklılığının “Okulumuzun Bütçe Kaynaklarının Harcanmasıyla Elde Edilen Sonuçların Olumlu Veya Olumsuz Yansımaları Okul Yönetimi Tarafından Takip Edilmektedir.” ifadesine öğretmenlerin yöneticilere göre daha olumsuz yanıt vermelerinden kaynaklandığı görülmektedir. Görev türüne göre görüş farklılığının nedeni, okul gelir ve giderleriyle ilgili sistemleri okul yöneticilerinin kullanmasına karşın öğretmenlerin fazla kullanmaması olabilir.

Okulların bütçelerinin kaynaklarına ilişkin cinsiyete göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26

Okulların Bütçelerinin Kaynaklarına İlişkin Cinsiyete Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Erkek		Kadın		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Tüketime	Hiç Katılmıyorum	4	1,9	8	5,0	12	3,1	$X=35,820$ $p=0,000$
Yönelik (Elektrik, Su, Yakıt,	Az Katılıyorum	13	5,8	26	16,1	39	10,2	
Kırtasiye Gibi) Giderleri İçin	Orta Derecede	44	19,7	55	34,2	99	25,8	
Gerekli Olan Bütçe	Katılıyorum	65	29,1	39	24,2	104	27,1	
Kaynakları Milli Eğitim	Çok Katılıyorum	97	43,5	33	20,5	130	33,8	
Bakanlığı Tarafından	Tam Katılıyorum							
Sağlanmaktadır								

(Devam ediyor)

Tablo 26 (Devam)

Okulların Bütçelerinin Kaynaklarına İlişkin Cinsiyete Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Erkek		Kadın		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Bakım Onarım Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır	Hiç Katılmıyorum	10	4,5	16	9,9	26	6,8	X=12,466 p=0,014
	Az Katılıyorum	32	14,3	30	18,6	62	16,2	
	Orta Derecede Katılıyorum	75	33,6	63	39,1	138	35,9	
	Çok Katılıyorum	59	26,5	34	21,1	93	24,2	
	Tam Katılıyorum	47	21,1	18	11,3	65	16,9	
Okulumuzun İşgören Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır	Hiç Katılmıyorum	5	2,3	17	10,5	22	5,7	X=57,398 p=0,000
	Az Katılıyorum	13	5,8	25	15,5	38	9,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	46	20,6	50	31,1	96	25,0	
	Çok Katılıyorum	51	22,9	46	28,6	97	25,3	
	Tam Katılıyorum	108	48,4	23	14,3	131	34,1	
Okulumuzun Bütçe Kaynakları Okul Yönetimi Tarafından Harcanmaktadır	Hiç Katılmıyorum	7	3,2	16	9,9	23	6,0	X=16,834 p=0,002
	Az Katılıyorum	11	4,9	11	6,8	22	5,7	
	Orta Derecede Katılıyorum	45	20,2	46	28,6	91	23,7	
	Çok Katılıyorum	79	35,4	52	32,3	131	34,1	
	Tam Katılıyorum	81	36,3	36	22,4	117	30,5	
Okulumuzun Bütçe Kaynaklarının Harcanmasıyla Elde Edilen Sonuçların Olumlu Veya Olumsuz Yansımaları Okul Yönetimi Tarafından Takip Edilmektedir	Hiç Katılmıyorum	6	2,7	7	4,3	13	3,4	X=0,871 p=0,929
	Az Katılıyorum	18	8,1	13	8,1	31	8,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	65	29,1	44	27,4	109	28,4	
	Çok Katılıyorum	82	36,8	59	36,6	141	36,7	
	Tam Katılıyorum	52	23,3	38	23,6	90	23,4	
Okulumuzla Yakın Okullar Arasında Gerekli Bütçe Kaynakları Açısından Aktarımlar Olmaktadır	Hiç Katılmıyorum	107	48,0	70	43,5	177	46,1	X=4,180 p=0,382
	Az Katılıyorum	43	19,3	40	24,8	83	21,6	
	Orta Derecede Katılıyorum	46	20,6	38	23,6	84	21,9	
	Çok Katılıyorum	20	9,0	8	5,0	28	7,3	
	Tam Katılıyorum	7	3,1	5	3,1	12	3,1	

Tablo 26'ya göre "Okulumuzun Tüketime Yönelik (Elektrik, Su, Yakıt, Kırtasiye Gibi) Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır." ifadesine yönelik örneklemdeki katılımcıların görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. (X=35,820; p=0,000<0.05). Erkeklerin görüşlerinin, 4'ünün (%1,9) hiç katılmıyorum, 13'ünün (%5,8) az katılıyorum, 44'ünün (%19,7) orta derecede katılıyorum, 65'inin (%29,1) çok katılıyorum, 97'sinin (%43,5) tam katılıyorum; kadınların görüşlerinin, 8'inin (%5,0) hiç katılmıyorum, 26'sının (%16,1) az katılıyorum, 55'inin (%34,2) orta derecede katılıyorum, 39'unun (%24,2) çok katılıyorum, 33'ünün (%20,5) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzun Bakım Onarım Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır.” ifadesine yönelik örneklemdeki katılımcıların görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. ($X=12,466$; $p=0,014<0.05$). Erkeklerin görüşlerinin, 10'unun (%4,5) hiç katılmıyorum, 32'sinin (%14,3) az katılıyorum, 75'inin (%33,6) orta derecede katılıyorum, 59'unun (%26,5) çok katılıyorum, 47'sinin (%21,1) tam katılıyorum; kadınların görüşlerinin, 16'sının (%9,9) hiç katılmıyorum, 30'unun (%18,6) az katılıyorum, 63'ünün (%39,1) orta derecede katılıyorum, 34'ünün (%21,1) çok katılıyorum, 18'inin (%11,3) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzun İşgören Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır.” ifadesine yönelik örneklemdeki katılımcıların görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. ($X=57,398$; $p=0,000<0.05$). Erkeklerin görüşlerinin, 5'inin (%2,3) hiç katılmıyorum, 13'ünün (%5,8) az katılıyorum, 46'sının (%20,6) orta derecede katılıyorum, 51'inin (%22,9) çok katılıyorum, 108'inin (%48,4) tam katılıyorum; kadınların görüşlerinin, 17'sinin (%10,5) hiç katılmıyorum, 25'inin (%15,5) az katılıyorum, 50'sinin (%31,1) orta derecede katılıyorum, 46'sının (%28,6) çok katılıyorum, 23'ünün (%14,3) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzun Bütçe Kaynakları Okul Yönetimi Tarafından Harcanmaktadır.” ifadesine yönelik örneklemdeki katılımcıların görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. ($X=16,834$; $p=0,002<0.05$). Erkeklerin görüşlerinin, 7'sinin (%3,2) hiç katılmıyorum, 11'inin (%4,9) az katılıyorum, 45'inin (%20,2) orta derecede katılıyorum, 79'unun (%35,4) çok katılıyorum, 81'inin (%36,3) tam katılıyorum; kadınların görüşlerinin, 16'sının (%9,9) hiç katılmıyorum, 11'inin (%6,8) az katılıyorum, 46'sının (%28,6) orta derecede katılıyorum, 52'sinin (%32,3) çok katılıyorum, 36'sının (%22,4) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

Elde edilen nicel bulgulara göre anlamlı farklılığının “Okulumuzun Tüketime Yönelik (Elektrik, Su, Yakıt, Kırtasiye Gibi) Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır.”, “Okulumuzun Bakım Onarım Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır.”, “Okulumuzun İşgören Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır.” ve “Okulumuzun Bütçe Kaynakları Okul Yönetimi Tarafından Harcanmaktadır.” ifadelerine erkeklerin kadınlara göre daha olumsuz yanıt vermelerinden kaynaklandığı görülmektedir. Cinsiyete göre görüş

farklılığının nedeni, daha önce belirtildiği üzere okullarda bütçeyle ilgili görevlerin erkek yönetici ve öğretmenler tarafından yürütülmesi olabilir.

Okulların bütçelerinin kaynaklarına ilişkin öğrenim düzeyine göre ki-kare testi sonuçları Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27

Okulların Bütçelerinin Kaynaklarına İlişkin Öğrenim Düzeyine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Lisans		Lisansüstü		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Tüketime Yönelik (elektrik, Su, Yakıt, Kırtasiye Gibi) Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır	Hiç Katılmıyorum	9	3,0	3	3,7	12	3,1	X=8,105 p=0,088
	Az Katılıyorum	34	11,2	5	6,2	39	10,2	
	Orta Derecede Katılıyorum	84	27,7	15	18,5	99	25,7	
	Çok Katılıyorum	83	27,4	21	25,9	104	27,1	
	Tam Katılıyorum	93	30,7	37	45,7	130	33,9	
Okulumuzun Bakım Onarım Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır	Hiç Katılmıyorum	20	6,6	6	7,4	26	6,8	X=3,412 p=0,491
	Az Katılıyorum	54	17,8	8	9,9	62	16,2	
	Orta Derecede Katılıyorum	109	36,0	29	35,7	138	35,9	
	Çok Katılıyorum	71	23,4	22	27,2	93	24,2	
	Tam Katılıyorum	49	16,2	16	19,8	65	16,9	
Okulumuzun İşgören Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır	Hiç Katılmıyorum	17	5,7	5	6,2	22	5,7	X=4,604 p=0,330
	Az Katılıyorum	28	9,2	10	12,3	38	9,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	83	27,4	13	16,1	96	25,0	
	Çok Katılıyorum	74	24,4	23	28,4	97	25,3	
	Tam Katılıyorum	101	33,3	30	37,0	131	34,1	
Okulumuzun Bütçe Kaynakları Okul Yönetimi Tarafından Harcanmaktadır	Hiç Katılmıyorum	20	6,5	3	3,7	23	6,0	X=3,399 p=0,493
	Az Katılıyorum	15	5,0	7	8,6	22	5,7	
	Orta Derecede Katılıyorum	73	24,1	18	22,2	91	23,7	
	Çok Katılıyorum	100	33,0	31	38,3	131	34,1	
	Tam Katılıyorum	95	31,4	22	27,2	117	30,5	
Okulumuzun Bütçe Kaynaklarının Harcanmasıyla Elde Edilen Sonuçların Olumlu Veya Olumsuz Yansımaları Okul Yönetimi Tarafından Takip Edilmektedir	Hiç Katılmıyorum	8	2,6	5	6,2	13	3,4	X=3,526 p=0,474
	Az Katılıyorum	26	8,6	5	6,2	31	8,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	89	29,4	20	24,6	109	28,4	
	Çok Katılıyorum	109	36,0	32	39,5	141	36,7	
	Tam Katılıyorum	71	23,4	19	23,5	90	23,4	
Okulumuzla Yakın Okullar Arasında Gerekliğinde Bütçe Kaynakları Açısından Aktarımlar Olmaktadır	Hiç Katılmıyorum	141	46,5	36	44,4	177	46,1	X=2,299 p=0,681
	Az Katılıyorum	62	20,5	21	25,9	83	21,6	
	Orta Derecede Katılıyorum	70	23,1	14	17,4	84	21,9	
	Çok Katılıyorum	21	6,9	7	8,6	28	7,3	
	Tam Katılıyorum	9	3,0	3	3,7	12	3,1	

Tablo 27'ye göre örneklemdeki katılımcıların görüşlerinde, okulların btcelerinin kaynaklarına ilişkin öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyindeki katılımcıların, okulların btc kaynaklarının nerelerden sağlandığı ve kimler tarafından harcandığına ilişkin benzer görüşlerde olduğu söylenebilir.

Okulların btcelerinin kaynaklarına ilişkin ğretmenlikteki hizmet süresine göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 28'te verilmiştir.



Tablo 28

Okulların Bütçelerinin Kaynaklarına İlişkin Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	1-5 Yıl		6-10 Yıl		11-15 Yıl		16-20 Yıl		21 Yıl ve Üstü		Toplam		X
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	P
Okulumuzun Tüketime Yönelik (Elektrik, Su, Yakıt, Kırtasiye Gibi) Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır	Hiç Katılmıyorum	2	10,4	0	0,0	3	4,6	4	6,0	3	1,6	12	3,1	X=32,985 p=0,007
	Az Katılıyorum	1	5,3	1	2,1	6	9,1	12	17,8	19	10,3	39	10,2	
	Orta Derecede Katılıyorum	4	21,1	22	45,8	21	31,8	15	22,4	37	20,1	99	25,8	
	Çok Katılıyorum	4	21,1	12	25,0	20	30,3	16	23,9	52	28,3	104	27,1	
	Tam Katılıyorum	8	42,1	13	27,1	16	24,2	20	29,9	73	39,7	130	33,8	
Okulumuzun Bakım Onarım Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır	Hiç Katılmıyorum	2	10,6	3	6,3	6	9,1	3	4,5	12	6,5	26	6,8	X=25,999 p=0,054
	Az Katılıyorum	0	0,0	5	10,4	13	19,7	14	20,9	30	16,3	62	16,2	
	Orta Derecede Katılıyorum	5	26,3	28	58,3	21	31,8	26	38,8	58	31,5	138	35,9	
	Çok Katılıyorum	5	26,3	7	14,6	16	24,2	17	25,4	48	26,1	93	24,2	
	Tam Katılıyorum	7	36,8	5	10,4	10	15,2	7	10,4	36	19,6	65	16,9	
Okulumuzun İşgören Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	2	4,2	6	9,1	8	11,9	6	3,3	22	5,7	X=40,779 p=0,001
	Az Katılıyorum	1	5,3	5	10,4	11	16,7	11	16,4	10	5,4	38	9,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	3	15,8	12	25,0	19	28,8	15	22,4	47	25,5	96	25,0	
	Çok Katılıyorum	10	52,6	17	35,4	15	22,7	16	23,9	39	21,2	97	25,3	
	Tam Katılıyorum	5	26,3	12	25,0	15	22,7	17	25,4	82	44,6	131	34,1	

(Devam ediyor)

Tablo 28 (Devam)

Okulların Bütçelerinin Kaynaklarına İlişkin Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	1-5 Yıl		6-10 Yıl		11-15 Yıl		16-20 Yıl		21 Yıl ve Üstü		Toplam		X
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	P
Okulumuzun Bütçe Kaynakları Okul Yönetimi Tarafından Harcanmaktadır	Hiç Katılmıyorum	2	10,5	4	8,4	3	4,5	2	3,0	12	6,5	23	6,0	X=22,207 p=0,137
	Az Katılıyorum	0	0,0	3	6,2	5	7,6	6	9,0	8	4,3	22	5,7	
	Orta Derecede Katılıyorum	8	42,1	14	29,2	16	24,2	17	25,4	36	19,6	91	23,7	
	Çok Katılıyorum	4	21,1	17	35,4	24	36,4	29	43,3	57	31,0	131	34,1	
	Tam Katılıyorum	5	26,3	10	20,8	18	27,3	13	19,3	71	38,6	117	30,5	
Okulumuzun Bütçe Kaynaklarının Harcanmasıyla Elde Edilen Sonuçların Olumlu Veya Olumsuz Yansımaları Okul Yönetimi Tarafından Takip Edilmektedir	Hiç Katılmıyorum	1	5,3	0	0,0	2	3,0	4	6,0	6	3,3	13	3,4	X=11,753 p=0,761
	Az Katılıyorum	0	0,0	3	6,2	7	10,6	5	7,4	16	8,6	31	8,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	5	26,3	17	35,4	16	24,3	19	28,4	52	28,3	109	28,4	
	Çok Katılıyorum	10	52,6	19	39,6	23	34,8	27	40,3	62	33,7	141	36,7	
	Tam Katılıyorum	3	15,8	9	18,8	18	27,3	12	17,9	48	26,1	90	23,4	
Okulumuzla Yakın Okullar Arasında Gerektiğinde Bütçe Kaynakları Açısından Aktarımlar Olmaktadır	Hiç Katılmıyorum	9	47,4	20	41,7	29	43,9	25	37,3	94	51,1	177	46,1	X=16,381 p=0,427
	Az Katılıyorum	2	10,5	10	20,8	20	30,3	16	23,9	35	19,0	83	21,6	
	Orta Derecede Katılıyorum	4	21,1	12	25,0	10	15,2	21	31,3	37	20,1	84	21,9	
	Çok Katılıyorum	2	10,5	5	10,4	5	7,6	3	4,5	13	7,1	28	7,3	
	Tam Katılıyorum	2	10,5	1	2,1	2	3,0	2	3,0	5	2,7	12	3,1	

Tablo 28'e göre "Okulumuzun Tüketime Yönelik (Elektrik, Su, Yakıt, Kırtasiye Gibi) Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır." ifadesine yönelik örneklemdeki katılımcıların görüşleri öğretmenlikteki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. ($X=32,985$; $p=0,007<0.05$). Öğretmenlikte hizmet süresi 1-5 yıl olanların görüşlerinin, 2'sinin (%10,4) hiç katılmıyorum, 1'inin (%5,3) az katılıyorum, 4'ünün (%21,1) orta derecede katılıyorum, 4'ünün (%21,1) çok katılıyorum, 8'inin (%42,1) tam katılıyorum; öğretmenlikte hizmet süresi 6-10 yıl olanların görüşlerinin, 1'inin (%2,1) az katılıyorum, 22'sinin (%45,8) orta derecede katılıyorum, 12'sinin (%25,0) çok katılıyorum, 13'ünün (%27,1) tam katılıyorum; öğretmenlikte hizmet süresi 11-15 yıl olanların görüşlerinin, 3'ünün (%4,6) hiç katılmıyorum, 6'sının (%9,1) az katılıyorum, 21'inin (%31,8) orta derecede katılıyorum, 20'sinin (%30,3) çok katılıyorum, 16'sının (%24,2) tam katılıyorum; öğretmenlikte hizmet süresi 16-20 yıl olanların görüşlerinin, 4'ünün (%6,0) hiç katılmıyorum, 12'sinin (%17,8) az katılıyorum, 15'inin (%22,4) orta derecede katılıyorum, 16'sının (%23,9) çok katılıyorum, 20'sinin (%29,9) tam katılıyorum; öğretmenlikte hizmet süresi 21 yıl ve üstü olanların görüşlerinin, 3'ünün (%1,6) hiç katılmıyorum, 19'unun (%10,3) az katılıyorum, 37'sinin (%20,1) orta derecede katılıyorum, 52'sinin (%28,3) çok katılıyorum, 73'ünün (%39,7) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

"Okulumuzun İşgören Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır." ifadesine yönelik örneklemdeki katılımcıların görüşleri öğretmenlikteki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. ($X=40,779$; $p=0,001<0.05$). Öğretmenlikte hizmet süresi 1-5 yıl olanların görüşlerinin, 1'inin (%5,3) az katılıyorum, 3'ünün (%15,8) orta derecede katılıyorum, 10'unun (%52,6) çok katılıyorum, 5'inin (%26,3) tam katılıyorum; öğretmenlikte hizmet süresi 6-10 yıl olanların görüşlerinin, 2'sinin (%4,2) hiç katılmıyorum, 5'inin (%10,4) az katılıyorum, 12'sinin (%25,0) orta derecede katılıyorum, 17'sinin (%35,4) çok katılıyorum, 12'sinin (%25,0) tam katılıyorum; öğretmenlikte hizmet süresi 11-15 yıl olanların görüşlerinin, 6'sının (%9,1) hiç katılmıyorum, 11'inin (%16,7) az katılıyorum, 19'unun (%28,8) orta derecede katılıyorum, 15'inin (%22,7) çok katılıyorum, 15'inin (%22,7) tam katılıyorum; öğretmenlikte hizmet süresi 16-20 yıl olanların görüşlerinin, 8'inin (%11,9) hiç katılmıyorum, 11'inin (%16,4) az katılıyorum, 15'inin (%22,4) orta derecede

katılıyorum, 16'sının (%23,9) çok katılıyorum, 17'sinin (%25,4) tam katılıyorum; öğretmenlikte hizmet süresi 21 yıl ve üstü olanların görüşlerinin, 6'sının (%3,3) hiç katılmıyorum, 10'unun (%5,4) az katılıyorum, 47'sinin (%25,5) orta derecede katılıyorum, 39'unun (%21,2) çok katılıyorum, 82'sinin (%44,6) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzun Tüketime Yönelik (Elektrik, Su, Yakıt, Kırtasiye Gibi) Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır” ifadesine yönelik öğretmenlikteki hizmet süresine göre görüşler ve ki-kare testi post hoc analizi sonuçları tablo 29’da verilmiştir.



Tablo 29

Okulumuzun Tüketime Yönelik (Elektrik, Su, Yakıt, Kırtasiye Gibi) Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır İfadesine Yönelik Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Post Hoc Analizi Sonuçları

			1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 Yıl ve Üstü	Toplam	X
İfadeler	Katılma Düzeyi	Değer	n	n	n	n	n	n	P
Okulumuzun Tüketime Yönelik (Elektrik, Su, Yakıt, Kırtasiye Gibi) Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır	Hiç Katılmıyorum	Sayı	2	0	3	4	3	12	X=32,985 p=0,007
		Beklenen Sayı	0.6	1.5	2.1	2.1	5.8	12.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	1.9	-1.3	0.7	1.5	-1.6		
	Az Katılıyorum	Sayı	1	1	6	12	19	39	
		Beklenen Sayı	1.9	4.9	6.7	6.8	18.7	39.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-0.7	-2.0	-0.3	2.3	0.1		
	Orta Derecede Katılıyorum	Sayı	4	22	21	15	37	99	
		Beklenen Sayı	4.9	12.4	17.0	17.3	47.4	99.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-0.5	3.4	1.2	-0.7	-2.4		
	Çok Katılıyorum	Sayı	4	12	20	16	52	104	
		Beklenen Sayı	5.1	13.0	17.9	18.1	49.8	104.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-0.6	-0.3	0.6	-0.6	0.5		
	Tam Katılıyorum	Sayı	8	13	16	20	73	130	
		Beklenen Sayı	6.4	16.3	22.3	22.7	62.3	130.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	0.8	-1.1	-1.8	-0.8	2.3		

Tablo 29’da görüldüğü üzere, “Okulumuzun Tüketime Yönelik (Elektrik, Su, Yakıt, Kırtasiye Gibi) Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır” ifadesine yönelik görev süresine göre yapılan ki kare testi post hoc analizi sonucunda, 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerden “az katılıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden anlamlı olarak az ve “orta derecede katılıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden anlamlı olarak fazladır. 16-20 yıl arası görev yapan öğretmenlerden “az katılıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden anlamlı olarak fazladır. 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerden “orta derecede katılıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden anlamlı olarak az ve “tam katılıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden anlamlı olarak fazladır.

“Okulumuzun İşgören Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır” ifadesine yönelik öğretmenlikteki hizmet süresine göre görüşler ve ki-kare testi post hoc analizi sonuçları Tablo 30’da verilmektedir.

Tablo 30

Okulumuzun İşgören Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır İfadesine Yönelik Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Post Hoc Analizi Sonuçları

			1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 Yıl ve Üstü	Toplam	X
İfadeler	Katılma Düzeyi	Değer	n	n	n	n	n	n	P
Okulumuzun İşgören Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır	Hiç Katılmıyorum	Sayı	0	2	6	8	6	22	X=40,779 p=0,001
		Beklenen Sayı	1.1	2.8	3.8	3.8	10.5	22.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-1.1	-0.5	1.3	2.4	-2.0		
	Az Katılıyorum	Sayı	1	5	11	11	10	38	
		Beklenen Sayı	1.9	4.8	6.5	6.6	18.2	38.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-0.7	0.1	2.0	2.0	-2.8		
	Orta Derecede Katılıyorum	Sayı	3	12	19	15	47	96	
		Beklenen Sayı	4.8	12.0	16.5	16.8	46.0	96.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-1.0	0.0	0.8	-0.5	0.2		
	Çok Katılıyorum	Sayı	10	17	15	16	39	97	
		Beklenen Sayı	4.8	12.1	16.7	16.9	46.5	97.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	2.8	1.7	-0.5	-0.3	-1.8		
	Tam Katılıyorum	Sayı	5	12	15	17	82	131	
		Beklenen Sayı	6.5	16.4	22.5	22.9	62.8	131.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-0.7	-1.4	-2.1	-1.7	4.1		

Tablo 30’da görüldüğü üzere, “Okulumuzun İşgören Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır” ifadesine yönelik görev süresine göre yapılan ki-kare testi post hoc analizi sonucunda, 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenlerden “çok katılıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden fazla, 11-15 yıl arası görev yapan öğretmenlerden “az katılıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden anlamlı olarak fazla ve “tam katılıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden anlamlı olarak azdır. 16-20 yıl arası görev yapan öğretmenlerden “hiç katılmıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden anlamlı olarak fazla ve “az katılıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden anlamlı olarak fazladır. 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerden “hiç katılmıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden anlamlı olarak az, “az katılıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden anlamlı olarak az ve “tam katılıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden anlamlı olarak fazladır.

Elde edilen nicel bulgulara göre anlamlı farklılığının “Okulumuzun Tüketime Yönelik (Elektrik, Su, Yakıt, Kırtasiye Gibi) Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır.” ve “Okulumuzun İşgören Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır.” ifadelerine yönelik öğretmenliğe yeni başlayanlar ile öğretmenlikteki hizmet süresi 21 yıl ve üstü olanların diğerlerine göre daha olumlu yanıt vermelerinden kaynaklandığı görülmektedir. Bu farklılaşmanın nedeni, göreve yeni başlayan öğretmenlerin okulların tüm giderlerinin Milli Eğitim Bakanlığı tarafından karşılandığını düşünmeleri, hizmet süresi 21 yıl ve üstü olanların ise hizmet süresi içinde yöneticilik ve komisyonlarda görev alma olasılığının yüksek olması nedeniyle bu tür giderlerin Milli Eğitim Bakanlığı tarafından karşılandığına tanık olmaları olabilir.

Okulların bütçelerinin kaynaklarına ilişkin okul türüne göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31

Okulların Bütçelerinin Kaynaklarına İlişkin Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Anaokulu		İlkokul		Ortaokul		İmam Hatip Ortaokulu		Anadolu Lisesi		İmam Hatip Lisesi		Meslek Lisesi		Toplam		X
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	P
Okulumuzun Tüketime Yönelik (Elektrik, Su, Yakıt, Kırtasiye Gibi) Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	4	3,7	4	3,6	2	10,0	0	0,0	1	3,4	1	2,2	12	3,1	X=30,499 p=0,169
	Az Katılıyorum	5	31,2	7	6,7	12	10,7	2	10,0	4	7,1	2	6,9	7	15,2	39	10,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	3	18,8	28	26,7	30	26,7	2	10,0	22	39,3	7	24,1	7	15,2	99	25,8	
	Çok Katılıyorum	1	6,2	26	24,8	32	28,6	7	35,0	14	25,0	10	34,5	14	30,4	104	27,1	
	Tam Katılıyorum	7	43,8	40	38,1	34	30,4	7	35,0	16	28,6	9	31,0	17	37,0	130	33,9	
Okulumuzun Bakım Onarım Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır	Hiç Katılmıyorum	3	18,8	7	6,7	6	5,4	5	25,0	1	1,8	0	0,0	4	8,7	26	6,8	X=42,454 p=0,011
	Az Katılıyorum	4	25,0	15	14,3	22	19,6	3	15,0	3	5,4	5	17,3	10	21,7	62	16,2	
	Orta Derecede Katılıyorum	5	31,2	37	35,2	43	38,4	4	20,0	26	46,4	15	51,7	8	17,4	138	35,9	
	Çok Katılıyorum	2	12,5	27	25,7	22	19,6	7	35,0	14	25,0	6	20,7	15	32,6	93	24,2	
	Tam Katılıyorum	2	12,5	19	18,1	19	17,0	1	5,0	12	21,4	3	10,3	9	19,6	65	16,9	
Okulumuzun İşgören Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır	Hiç Katılmıyorum	4	25,0	7	6,7	6	5,4	2	10,0	1	1,8	0	0,0	2	4,3	22	5,7	X=34,664 p=0,074
	Az Katılıyorum	4	25,0	5	4,8	13	11,6	3	15,0	3	5,4	6	20,7	4	8,7	38	9,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	4	25,0	27	25,7	24	21,4	4	20,0	18	32,1	8	27,6	11	23,9	96	25,0	
	Çok Katılıyorum	2	12,5	27	25,7	31	27,7	4	20,0	16	28,6	4	13,8	13	28,3	97	25,3	
	Tam Katılıyorum	2	12,5	39	37,1	38	33,9	7	35,0	18	32,1	11	37,9	16	34,8	131	34,1	

(Devam ediyor)

Tablo 31 (Devam)

Okulların Bütçelerinin Kaynaklarına İlişkin Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Anaokulu		İlkokul		Ortaokul		İmam Hatip Ortaokulu		Anadolu Lisesi		İmam Hatip Lisesi		Meslek Lisesi		Toplam		X
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	P
Okulumuzun Bütçe Kaynakları Okul Yönetimi Tarafından Harcanmaktadır	Hiç Katılmıyorum	2	12,4	9	8,6	6	5,4	0	0,0	2	3,6	1	3,4	3	6,5	23	6,0	X=20,605 p=0,662
	Az Katılıyorum	1	6,2	4	3,8	9	8,0	1	5,0	4	7,2	1	3,4	2	4,3	22	5,7	
	Orta Derecede Katılıyorum	3	18,8	30	28,6	29	25,9	3	15,0	12	21,4	7	24,1	7	15,3	91	23,7	
	Çok Katılıyorum	3	18,8	33	31,4	38	33,9	7	35,0	19	33,9	8	27,7	23	50,0	131	34,1	
	Tam Katılıyorum	7	43,8	29	27,6	30	26,8	9	45,0	19	33,9	12	41,4	11	23,9	117	30,5	
Okulumuzun Bütçe Kaynaklarının Harcanmasıyla Elde Edilen Sonuçların Olumlu Veya Olumsuz Yansımaları Okul Yönetimi Tarafından Takip Edilmektedir	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	5	4,8	3	2,7	1	5,0	2	3,6	0	0,0	2	4,3	13	3,4	X=29,396 p=0,206
	Az Katılıyorum	2	12,5	8	7,6	17	15,2	0	0,0	0	0,0	2	6,9	2	4,3	31	8,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	3	18,8	31	29,5	31	27,7	5	25,0	19	33,9	5	17,2	15	32,7	109	28,4	
	Çok Katılıyorum	5	31,2	36	34,3	34	30,3	8	40,0	23	41,1	13	44,9	22	47,8	141	36,7	
	Tam Katılıyorum	6	37,5	25	23,8	27	24,1	6	30,0	12	21,4	9	31,0	5	10,9	90	23,4	
Okulumuzla Yakın Okullar Arasında Gerektiğinde Bütçe Kaynakları Açısından Aktarımlar Olmaktadır	Hiç Katılmıyorum	13	81,3	51	48,6	48	42,8	10	50,0	25	44,6	10	34,5	20	43,5	177	46,1	X=29,584 p=0,199
	Az Katılıyorum	2	12,5	16	15,2	28	25,0	5	25,0	9	16,1	8	27,6	15	32,6	83	21,6	
	Orta Derecede Katılıyorum	1	6,2	25	23,8	26	23,2	3	15,0	13	23,2	9	31,0	7	15,2	84	21,9	
	Çok Katılıyorum	0	0,0	11	10,5	4	3,6	1	5,0	6	10,7	2	6,9	4	8,7	28	7,3	
	Tam Katılıyorum	0	0,0	2	1,9	6	5,4	1	5,0	3	5,4	0	0,0	0	0,0	12	3,1	

Tablo 31'e göre "Okulumuzun Bakım Onarım Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır." ifadesine yönelik örneklemdeki katılımcıların görüşleri öğretmenlikteki okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. ($X=42,454$; $p=0,011<0.05$). Anaokulu görev yapanların görüşlerinin, 3'ünün (%18,8) hiç katılmıyorum, 4'ünün (%25,0) az katılıyorum, 5'inin (%31,2) orta derecede katılıyorum, 2'sinin (%12,5) çok katılıyorum, 2'sinin (%12,5) tam katılıyorum; görev yapılan okul türü ilkokulda görev yapanların görüşlerinin, 7'sinin (%6,7) hiç katılmıyorum, 15'inin (%14,3) az katılıyorum, 37'sinin (%35,2) orta derecede katılıyorum, 27'sinin (%25,7) çok katılıyorum, 19'unun (%18,1) tam katılıyorum; ortaokulda görev yapanların görüşlerinin, 6'sının (%5,4) hiç katılmıyorum, 22'sinin (%19,6) az katılıyorum, 43'ünün (%38,4) orta derecede katılıyorum, 22'sinin (%19,6) çok katılıyorum, 19'unun (%17,0) tam katılıyorum; imam hatip ortaokulu görev yapanların görüşlerinin, 5'inin (%25,0) hiç katılmıyorum, 3'ünün (%15,0) az katılıyorum, 4'ünün (%20,0) orta derecede katılıyorum, 7'sinin (%35,0) çok katılıyorum, 1'inin (%5,0) tam katılıyorum; Anadolu lisesinde görev yapanların görüşlerinin, 1'inin (%1,8) hiç katılmıyorum, 3'ünün (%5,4) az katılıyorum, 26'sının (%46,4) orta derecede katılıyorum, 14'ünün (%25,0) çok katılıyorum, 12'sinin (%21,4) tam katılıyorum; imam hatip lisesinde görev yapanların görüşlerinin, 5'inin (%17,3) az katılıyorum, 15'inin (%51,7) orta derecede katılıyorum, 6'sının (%20,7) çok katılıyorum, 3'ünün (%10,3) tam katılıyorum; meslek lisesinde görev yapanların görüşlerinin, 4'ünün (%8,7) hiç katılmıyorum, 10'unun (%21,7) az katılıyorum, 8'inin (%17,4) orta derecede katılıyorum, 15'inin (%32,6) çok katılıyorum, 9'unun (%19,6) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

"Okulumuzun Bakım Onarım Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır" ifadesine yönelik okul türüne göre görüşler ve ki-kare testi post hoc analizi sonuçları Tablo 32'de verilmektedir.

Tablo 32

Okulumuzun Bakım Onarım Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır İfadesine Yönelik Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Post Hoc Analizi Sonuçları

			Anaokulu	İlkokul	Ortaokul	İmam Hatip Ortaokulu	Anadolu Lisesi	İmam Hatip Lisesi	Meslek Lisesi	Toplam	X
İfadeler	Katılma Düzeyi	Değer	n	n	n	n	n	n	n	n	P
Okulumuzun Bakım Onarım Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır	Hiç Katılmıyorum	Sayı	3	7	6	5	1	0	4	26	X=42,454 p=0,011
		Beklenen Sayı	1.1	7.1	7.6	1.4	3.8	2.0	3.1	26.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	1.9	0.0	-0.7	3.3	-1.6	-1.5	0.6		
	Az Katılıyorum	Sayı	4	15	22	3	3	5	10	62	
		Beklenen Sayı	2.6	17.0	18.1	3.2	9.0	4.7	7.4	62.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	1.0	-0.6	1.2	-0.1	-2.4	0.2	1.1		
	Orta Derecede Katılıyorum	Sayı	5	37	43	4	26	15	8	138	
		Beklenen Sayı	5.8	37.7	40.3	7.2	20.1	10.4	16.5	138.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-0.4	-0.2	0.6	-1.5	1.8	1.8	-2.8		
	Çok Katılıyorum	Sayı	2	27	22	7	14	6	15	93	
		Beklenen Sayı	3.9	25.4	27.1	4.8	13.6	7.0	11.1	93.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-1.1	0.4	-1.3	1.2	0.1	-0.5	1.4		
	Tam Katılıyorum	Sayı	2	19	19	1	12	3	9	65	
		Beklenen Sayı	2.7	17.8	19.0	3.4	9.5	4.9	7.8	65.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-0.5	0.4	0.0	-1.5	1.0	-1.0	0.5		

Tablo 32’de görüldüğü üzere, “Okulumuzun Bakım Onarım Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır” ifadesine yönelik okul türüne göre yapılan ki kare testi post hoc analizi sonucunda, “hiç katılmıyorum” işaretleyen imam hatip ortaokulu öğretmeni sayısı beklenenden anlamlı olarak fazla, “az katılıyorum” işaretleyen anadolu lisesi öğretmeni sayısı beklenenden anlamlı olarak az ve “orta derecede katılıyorum” işaretleyen meslek lisesi öğretmeni sayısı beklenenden anlamlı olarak azdır.

Elde edilen nicel bulgulara göre anlamlı farklılığının “Okulumuzun Bakım Onarım Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır.” ifadesine yönelik en olumsuz yanıtı anaokullarında görev yapanların, en olumlu yanıtı ise meslek liselerinde görev yapanların vermelerinden kaynaklandığı görülmektedir. Anaokullarının Milli Eğitim Bakanlığından gelecek ödeneye gerek kalmaksızın hayırsever, okul-aile birliği veya yerel olanaklarla bakım onarım giderlerini karşıladığı düşünülebilir.

Hiç katılmıyorum ve az katılıyorum seçeneklerinin toplamaları ile çok katılıyorum ve tam katılıyorum seçeneklerinin toplamaları karşılaştırılarak kaynaklar ilkesine yönelik ifadelere katılma oranlarına bakıldığında sadece “Okulumuzla Yakın Okullar Arasında Gerektiğinde Bütçe Kaynakları Açısından Aktarımlar Olmaktadır. (67,7>10,4)” ifadesine katılmama oranının daha fazla olduğu; diğer tüm ifadeler ise katılma oranlarının daha fazla olduğu görülmektedir. “Okulumuzun Tüketime Yönelik (Elektrik, Su, Yakıt, Kırtasiye Gibi) Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır. (13,3<61,0)”, “Okulumuzun Bakım Onarım Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır. (22,9<41,1)” “Okulumuzun İşgören Giderleri İçin Gerekli Olan Bütçe Kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Sağlanmaktadır. (15,6<59,4)”, “Okulumuzun Bütçe Kaynakları Okul Yönetimi Tarafından Harcanmaktadır. (11,7<64,6)” ve “Okulumuzun Bütçe Kaynaklarının Harcanmasıyla Elde Edilen Sonuçların Olumlu Veya Olumsuz Yansımaları Okul Yönetimi Tarafından Takip Edilmektedir. (11,5<60,1)”

Elde edilen bu nicel bulgulara göre okullar arasında kaynak aktarımı olmadığı, okulların bütçe kaynaklarının büyük oranda Milli Eğitim Bakanlığı tarafından karşılandığı, bu kaynakların okul yönetimi tarafından harcandığı ve yapılan

harcamaların olumlu ve olumsuz sonuçlarının yine okul yönetimi tarafından izlendiği söylenebilir.

Okullar arasındaki kaynak aktarımı İl veya İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde taşınır kayıt sistemine ya da okul kantin gelirlerinin toplanıp dağıtılması sistemine benzer şekilde kurulabilecek bir sistemle olanaklı duruma getirilebilir. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından başlatılan Kardeş Okullar Projesinin de okullar arası kaynak aktarımını özendirdiği söylenebilir. Milli Eğitim Bakanlığının okullar arasında dostluk ve kardeşliği pekiştirmek amacıyla başlatmış olduğu “Kardeş Okullar Projesi” ya da diğer adıyla “Okullar Arası Destek Projesi” nin amacının yoksul semtlerdeki okulların donanım ve malzemeye gereksinimlerini karşılamaktır (Yolcu, 2007).

Okullar arasında kaynak aktarımı uygulamasının ödeneklerin tenkis olmasını önleyebileceği ve il veya ilçe sınırları içerisindeki gereksinimleri daha hızlı bir şekilde çözebileceği düşünülebilir. Bu uygulama okulların yönetimini şu anda ülkemizde egemen olan merkezilikten uzaklaşarak yerelleşmeye yöneltebilir.

İl ve ilçe milli eğitim müdürleri Milli Eğitim Bakanlığının merkezden aldığı kararları uygulamakla görevlidir. Bu durum yerel düzeydeki yöneticilere çok sınırlı güç ve yetki kullanma olanağı sağlamaktadır (Ardıç ve Aslanargun, 2020). Merkezi yönetimden kaynaklanan bu yetersiz yetki ve dengesiz sorumluluk sorunun çözümü kavuşması için yerinden yönetim sistemine geçilmesinin uygun olacağı düşünülebilir (Keser ve Gedikoğlu, 2008). İl veya ilçe milli eğitim müdürlüklerinin yetkilerinin artırılması, sorunların yerinde belirlenerek hızlı bir şekilde çözülmesine olanak sağlayacaktır.

Okulların Bütçelerinin Kaynaklarına İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar.

Elde edilen nitel bulguların çözümlenmesiyle okulların bütçelerinin kaynakları merkezi bütçeden gönderilen kaynaklar ve yerel kaynaklar olmak üzere iki kategoriye ayrılabilir. Merkezi bütçeden gönderilen kaynakların özellikle ekonomik yönden kötü çevrelerde bulunan okullar için tek kaynak türü olduğu ve eksikliği durumunda okulların büyük sıkıntılar yaşadığı görülmüştür. Bununla birlikte merkezi bütçeden gelen kaynakların sorunların çözümünde yavaş kaldığı söylenebilir. Bu nedenle yerel kaynak bulma olanağı bulunan okul müdürlerinin sorunları bu yolla çözdüğü düşünülebilir. Kaynaklara ilişkin çalışma grubundaki katılımcı görüşleri iki kaynak türünü karşılaştırma açısından gruplara ayrılmadan verilmiştir.

Okul-aile birliği olarak okulun ihtiyaçlarını karşılamak istediğimiz zaman bunu kendi öğretmenlerimiz, veliler ya da hayırseverler onlar okul-aile birliğinin hesabına para aktarıyorlar. Mesela şu anda lavabolarla alakalı sıkıntımız var. Bunun talebini bakanlıktan bulunduk, çoğu zaman karşılananlar oldu ama bu hâlâ karşılanmadı. Bakanlık yerine yerel kaynaklar olsaydı, özellikle belediyeler çok aktif çalışıyorlar, ama biraz bizim okulun yerinin merkeze uzak olmasından dolayı bizi biraz daha geri plana atıyorlar (MENTAL).

Benim kaynak bulamayıp da vazgeçtiğim hiçbir şey olmadı. Bizim okulumuzun bir hayır sahibi var. Buranın devlete hiçbir yükçü olmadı. Ortaokulumuzu bir hayır sahibi yaptı, spor salonumuzu ve futbol sahamızı belediye yaptı, arkada yurdumuzu yine başka bir hayır sahibi yaptı. Yerel kaynaklar yirmi altı buçuk milyon iken bakanlığın verdiği bir milyon yüz bin lira (MEFSBL).

Okulun beş ihtiyaı var, ikisini bakanlıktan gelen bteden n hayırseverden karşılırsın. Temel eğitim kurumu müdürleri hiç Mal Müdürlüğünden para harcamadıkları için bakanlıktan gelen parayı harcamaya korkuyorlar. Geçen bir okula on bin lira para gelmiş, okul müdürü sekiz bin liraya iş yaptırmış, “iki bin lira gitsin geri” diyor. “Tuvaletinde kağıt yok” dedim ama “para öbür taraftan geldi” diyor. “Kırtasiyeciyeye dokuz bin lira borcum var” diyor, bakanlıktan gelen parayı istemiyor, “ben onu hayırseverlerden bulur öderim” diyor (MEA2).

Okulumuzun çok acilen bir spor salonuna ihtiyaı var, ama yeterli kaynak olmadığı için yaptıramıyoruz. Yan tarafa bir basketbol, voleybol sahasını yerel imkanlarla yaptırdık. Yerel kaynakla bu sorun daha çabuk çözüldü. Bakanlık kanalıyla yaptıracak olsak en az 3 ay 4 ay uzardı (MYEAL).

Bakanlığın denek göndermesi eğitim öğretime daha fazla zaman harcamamıza neden oldu. Velilerden bağış istemek bir eğitimciyi eğitimsel değerlerden uzaklaştırarak işletmeci gibi davranmasına neden olabiliyor. Bağış bulma okulun bulunduğu çevreye göre de değişiyor (MYEİHO).

Müdürümüz güzel para buluyor nereden getiriyor bilmiyorum, deneme sınavları için öğrencilerden hiç para almıyor. Okula kaynak nereden sağlanıyor bilmiyorum o idarecilerin işi benim değil, herhalde hiçbir öğretmenin bilgisi yoktur yani (EAL).

Para konusunda idareciler çok çekiniyor artık, gönüllü de olsa toplamaya çekiniyorlar. Okulumuz varoşta olduğu için pek bir geliri yok, bakanlıktan ne gelirse o. Çok acil ihtiyaç olursa öğretmenler kendi arasında topluyor. Kaynak bulamadığımız için altı yedi yıl kendi sınıfımı kendim boyadım. En son bir denek gönderildi denegn de neye göre olduğu ne kadar olduğu hakkında detaylı bir bilgim yok (Eİ1).

Olumsuz koşulardaki okullarda görev yapan öğretmenlerin kaynak sorununu çözebilmek için kendi btelerinden harcama yapması örgütsel bağlılık açısından olumlu değerlendirilse de kaynak sıkıntısı açısından dikkate değer bir bulgudur. Bu tür sıkıntıları gidermek için merkezi bteden gelen kaynakların önemi ön plana çıkmaktadır.

Kaynak sıkıntısına yönelik diğerk bir çözüml yolunun okullar arasında kaynak aktarımı olduğu düşünölebilir. Bu çözüml bütçeleme ötesi yönetim modelinin önerileri arasında sayılmaktadır. Ancak çalışma grubundaki katılımcı görüşlerine göre okullar arasında böyle bir uygulama yapılmadığı görölmüşür. Bu bulgu nicel bulguları da desteklemektedir. Bu konudaki katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Mevzuat gereğı okullar arasında kaynak aktarımı mümkün değil ama olsa güzel olur. Okullar arasında kaynak aktarımı yapılacaksa bunu ilçenin planlaması daha verimli olur. Zaten şu anda okulların kantin ve spor salonunun gelirlerinin yüzde onu İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne ve İl Milli Eğitim Müdürlüğüne aktarılıyor onlar da o kaynağı ihtiyacı olan okullar için kullanıyor (MEİ2).

İl veya ilçedeki bir komisyon kaynak aktarımı sağlasa sorunlar kesinlikle daha rahat çözümlr. Taşınır üzerinden de birbirlerinin üzerinden kayıt alabiliyorlar ama ödenek konusunda böyle bir sistem yok. Bazı okullar sene sonu geldiğı zaman ellerindeki ödenekleri tenkis ettiriyorlar. Normalde bazı okulların da ihtiyacı olduğı halde ödenek gelmiyor (MENTAL).

Bizim şimdi diğerk İmam Hatip müdürleri ile düzenli toplantılarımız olur. Burada bütçe ile alakalı ortaya çıkan fikirler, hatta üçüncü kaynaklardan, vakıf, dernek, özel şahıslar gibi birbirimizi bilgilendiririz, o kaynaklardan faydalanırız. Orada bir okuldan başka bir okula kaynak aktarımı olmuyor (MEİHL).

Yerel kaynaklardan bir diğeri ise döner sermaye gelirleridir. Ancak tüm okulların döner sermayesi bulunmamaktadır. Üstelik okulların döner sermayelerinin ayrı bir işletme olduğı ve önceliğı kendi işletmelerine ayırıp, bazı durumlarda okulun gereksinimlerine destek olduğı görölmüşür. Bu konudaki katılımcı görüşü şu şekildedir:

Okulumuzun bütçe kaynakları döner sermaye, yatılı öğrenciler için pansiyon bütçesi, bir de okulun genel bütçesi var. Okulun genel bütçesi MYS üzerinden hazırlanır. Pansiyon bütçesi için Bakanlığın belirlemiş olduğı program var, o da e-okul üzerinden hazırlanmaktadır. Döner sermaye bütçesi de Döner Sermaye Mali Yönetim Sistemi diye bir program vardır, bu Maliye Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığına bağlıdır; biz tüm işlemlerimizi zaten bu program üzerinden yürütürüz. Bütçemizi de bu program üzerinden yapmaktayız (MYEMTAL1).

Okulların Bütçelerinin Eşgüdöme Katkısına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında okulların bütçelerinin eşgüdöme katkısına ilişkin önce nicel bulgular ve yorumlar, sonra nitel bulgular ve yorumlar verilmiştir. Son bölümde nitel bulguların nicel bulguları destekleyip desteklemediğıne ilişkin yorumlar yapılmıştır.

Okulların Bütçelerinin Eşgüdümüne Katkısına İlişkin Nicel Bulgular ve Yorumlar. Okulların bütçelerinin eşgüdümüne katkısına ilişkin görev türüne göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 33’de verilmiştir.

Tablo 33

Okulların Bütçelerinin Eşgüdümüne Katkısına İlişkin Görev Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Öğretmen		Yönetici		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Bütçesi Okul İçi Çalışmaların Eşgüdümüne (Koordinasyonuna) Katkı Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	39	11,2	2	5,7	41	10,7	X=6,530 p=0,163
	Az Katılıyorum	57	16,3	5	14,3	62	16,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	145	41,5	10	28,6	155	40,4	
	Çok Katılıyorum	80	22,9	14	40,0	94	24,5	
	Tam Katılıyorum	28	8,1	4	11,4	32	8,3	
Okulumuzun Bütçesi, Okulumuzla Benzer Okulların Eşgüdümüne (Koordinasyonuna) Katkı Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	86	24,7	11	31,4	97	25,3	X=2,835 p=0,586
	Az Katılıyorum	73	20,9	10	28,6	83	21,6	
	Orta Derecede Katılıyorum	124	35,5	9	25,7	133	34,6	
	Çok Katılıyorum	47	13,5	4	11,4	51	13,3	
	Tam Katılıyorum	19	5,4	1	2,9	20	5,2	
Okulumuzun Bütçesinde Her İşgörenin Göstermesi Gereken Edim (Performans) Açıkça Belirtilmektedir	Hiç Katılmıyorum	73	20,9	7	20,0	80	20,8	X=1,565 p=0,815
	Az Katılıyorum	71	20,4	10	28,6	81	21,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	128	36,7	12	34,3	140	36,5	
	Çok Katılıyorum	57	16,3	4	11,4	61	15,9	
	Tam Katılıyorum	20	5,7	2	5,7	22	5,7	
Okul İçindeki Eşgüdümün (Koordinasyonun) Aksamısı Durumunda Okulumuzun Bütçe Hedefleri Gözden Geçirilmektedir	Hiç Katılmıyorum	50	14,3	5	14,3	55	14,3	X=2,591 p=0,628
	Az Katılıyorum	71	20,3	11	31,4	82	21,4	
	Orta Derecede Katılıyorum	133	38,1	12	34,3	145	37,8	
	Çok Katılıyorum	70	20,1	5	14,3	75	19,5	
	Tam Katılıyorum	25	7,2	2	5,7	27	7,0	

Tablo 33’e göre örneklemdaki katılımcıların görüşlerinde, okulların bütçelerinin eşgüdümüne katkısına ilişkin görev türüne göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre, öğretmen ve yöneticilerin, okulların bütçelerinin okul içindeki ve benzer okullarla olan eşgüdümüne katkısının bulunup bulunmadığına ilişkin benzer görüşlerde olduğu söylenebilir.

Okulların bütçelerinin eşgüdümüne katkısına ilişkin cinsiyete göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 34’de verilmiştir.

Tablo 34

Okulların Bütçelerinin Eşgüdümüne Katkısına İlişkin Cinsiyete Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Erkek		Kadın		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Bütçesi Okul İçi Çalışmaların Eşgüdümüne (Koordinasyonuna) Katkı Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	26	11,7	15	9,3	41	10,7	X=2,305 p=0,680
	Az Katılıyorum	39	17,4	23	14,3	62	16,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	84	37,7	71	44,1	155	40,4	
	Çok Katılıyorum	54	24,2	40	24,8	94	24,5	
	Tam Katılıyorum	20	9,0	12	7,5	32	8,3	
Okulumuzun Bütçesi, Okulumuzla Benzer Okulların Eşgüdümüne (Koordinasyonuna) Katkı Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	63	28,3	34	21,1	97	25,3	X=8,634 p=0,071
	Az Katılıyorum	51	22,8	32	19,9	83	21,6	
	Orta Derecede Katılıyorum	64	28,7	69	42,8	133	34,6	
	Çok Katılıyorum	33	14,8	18	11,2	51	13,3	
	Tam Katılıyorum	12	5,4	8	5,0	20	5,2	
Okulumuzun Bütçesinde Her İşgörenin Göstermesi Gereken Edim (Performans) Açıkça Belirlenmektedir	Hiç Katılmıyorum	53	23,8	27	16,8	80	20,8	X=13,218 p=0,010
	Az Katılıyorum	57	25,6	24	14,9	81	21,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	68	30,5	72	44,7	140	36,5	
	Çok Katılıyorum	32	14,3	29	18,0	61	15,9	
	Tam Katılıyorum	13	5,8	9	5,6	22	5,7	
Okul İçindeki Eşgüdümün (Koordinasyonun) Aksaması Durumunda Okulumuzun Bütçe Hedefleri Gözden Geçirilmektedir	Hiç Katılmıyorum	37	16,6	18	11,2	55	14,3	X=5,260 p=0,262
	Az Katılıyorum	53	23,8	29	18,0	82	21,4	
	Orta Derecede Katılıyorum	77	34,5	68	42,2	145	37,8	
	Çok Katılıyorum	41	18,4	34	21,1	75	19,5	
	Tam Katılıyorum	15	6,7	12	7,5	27	7,0	

Tablo 34'e göre "Okulumuzun Bütçesinde Her İşgörenin Göstermesi Gereken Edim (Performans) Açıkça Belirlenmektedir." ifadesine yönelik örneklemdeki katılımcıların görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. (X=13,218; p=0,010<0.05). Erkeklerin görüşlerinin, 53'ünün (%23,8) hiç katılmıyorum, 57'sinin (%25,6) az katılıyorum, 68'inin (%30,5) orta derecede katılıyorum, 32'sinin (%14,3) çok katılıyorum, 13'ünün (%5,8) tam katılıyorum; kadınların görüşlerinin, 27'sinin (%16,8) hiç katılmıyorum, 24'ünün (%14,9) az katılıyorum, 72'sinin (%44,7) orta derecede katılıyorum, 29'unun (%18,0) çok katılıyorum, 9'unun (%5,6) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

Elde edilen nicel bulgulara göre anlamlı farklılığının "Okulumuzun Bütçesinde Her İşgörenin Göstermesi Gereken Edim (Performans) Açıkça Belirlenmektedir." ifadesine kadınların erkeklere göre daha olumlu yanıt vermelerinden kaynaklandığı görülmektedir. Bunun nedeni, örneklemdeki kadın katılımcıların görevlerini daha dikkatli bir şekilde izleyip yapmaları olabilir.

Okulların bütçelerinin eşgüdümüne katkısına ilişkin öğrenim düzeyine göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 35’te verilmiştir.

Tablo 35

Okulların Bütçelerinin Eşgüdümüne Katkısına İlişkin Öğrenim Düzeyine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Lisans		Lisansüstü		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Bütçesi Okul İçi Çalışmaların Eşgüdümüne (Koordinasyonuna) Katkı Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	29	9,6	12	14,8	41	10,7	X=3,645 p=0,456
	Az Katılıyorum	49	16,2	13	16,0	62	16,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	124	40,9	31	38,3	155	40,4	
	Çok Katılıyorum	78	25,7	16	19,8	94	24,5	
	Tam Katılıyorum	23	7,6	9	11,1	32	8,3	
Okulumuzun Bütçesi, Okulumuzla Benzer Okulların Eşgüdümüne (Koordinasyonuna) Katkı Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	77	25,4	20	24,7	97	25,3	X=0,618 p=0,961
	Az Katılıyorum	65	21,5	18	22,2	83	21,6	
	Orta Derecede Katılıyorum	104	34,3	29	35,8	133	34,6	
	Çok Katılıyorum	42	13,8	9	11,1	51	13,3	
	Tam Katılıyorum	15	5,0	5	6,2	20	5,2	
Okulumuzun Bütçesinde Her İşgörenin Göstermesi Gereken Edim (Performans) Açıkça Belirtilmektedir	Hiç Katılmıyorum	62	20,5	18	22,2	80	20,8	X=4,507 p=0,342
	Az Katılıyorum	64	21,1	17	21,1	81	21,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	107	35,3	33	40,7	140	36,5	
	Çok Katılıyorum	54	17,8	7	8,6	61	15,9	
	Tam Katılıyorum	16	5,3	6	7,4	22	5,7	
Okul İçindeki Eşgüdümün (Koordinasyonun) Aksaması Durumunda Okulumuzun Bütçe Hedefleri Gözden Geçirilmektedir	Hiç Katılmıyorum	42	13,9	13	16,0	55	14,3	X=3,464 p=0,483
	Az Katılıyorum	62	20,5	20	24,7	82	21,4	
	Orta Derecede Katılıyorum	121	39,9	24	29,6	145	37,8	
	Çok Katılıyorum	56	18,5	19	23,5	75	19,5	
	Tam Katılıyorum	22	7,2	5	6,2	27	7,0	

Tablo 35’e göre örneklemdaki katılımcıların görüşlerinde, okulların bütçelerinin eşgüdümüne katkısına ilişkin öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyindeki katılımcıların, okulların bütçelerinin okul içindeki ve benzer okullarla olan eşgüdümüne katkısının bulunup bulunmadığına ilişkin benzer görüşlerde olduğu söylenebilir.

Okulların bütçelerinin eşgüdümüne katkısına ilişkin öğretmenlikteki hizmet süresine göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 36’da verilmiştir.

Tablo 36

Okulların Bütçelerinin Eşgüdümüne Katkısına İlişkin Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	1-5 Yıl		6-10 Yıl		11-15 Yıl		16-20 Yıl		21 Yıl ve Üstü		Toplam		X
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	P
Okulumuzun Bütçesi Okul İçi Çalışmaların Eşgüdümüne (Koordinasyonuna) Katkı Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	2	10,5	2	4,2	6	9,1	6	9,0	25	13,6	41	10,7	X=14,620 p=0,553
	Az Katılıyorum	2	10,5	6	12,5	9	13,6	13	19,4	32	17,4	62	16,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	7	36,8	22	45,8	31	47,0	30	44,8	65	35,3	155	40,4	
	Çok Katılıyorum	4	21,1	12	25,0	16	24,2	13	19,4	49	26,6	94	24,5	
	Tam Katılıyorum	4	21,1	6	12,5	4	6,1	5	7,4	13	7,1	32	8,3	
Okulumuzun Bütçesi, Okulumuzla Benzer Okulların Eşgüdümüne (Koordinasyonuna) Katkı Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	5	26,3	8	16,7	15	22,8	12	17,9	57	31,0	97	25,3	X=24,355 p=0,082
	Az Katılıyorum	2	10,5	11	22,9	16	24,2	14	20,8	40	21,7	83	21,6	
	Orta Derecede Katılıyorum	5	26,3	20	41,7	23	34,8	32	47,8	53	28,8	133	34,6	
	Çok Katılıyorum	3	15,8	6	12,5	9	13,7	6	9,0	27	14,7	51	13,3	
	Tam Katılıyorum	4	21,1	3	6,2	3	4,5	3	4,5	7	3,8	20	5,2	
Okulumuzun Bütçesinde Her İşgörenin Göstermesi Gereken Edim (Performans) Açıkça Belirlenmektedir	Hiç Katılmıyorum	3	15,8	5	10,3	10	15,1	11	16,4	51	27,7	80	20,8	X=27,367 p=0,038
	Az Katılıyorum	0	0,0	8	16,7	18	27,3	15	22,4	40	21,7	81	21,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	7	36,8	24	50,0	25	37,9	28	41,8	56	30,4	140	36,5	
	Çok Katılıyorum	6	31,6	9	18,8	11	16,7	9	13,4	26	14,2	61	15,9	
	Tam Katılıyorum	3	15,8	2	4,2	2	3,0	4	6,0	11	6,0	22	5,7	
Okul İçindeki Eşgüdümün (Koordinasyonun) Aksaması Durumunda Okulumuzun Bütçe Hedefleri Gözden Geçirilmektedir	Hiç Katılmıyorum	2	10,5	1	2,1	6	9,1	8	11,9	38	20,7	55	14,3	X=27,748 p=0,034
	Az Katılıyorum	2	10,5	11	22,9	9	13,6	16	23,9	44	23,9	82	21,4	
	Orta Derecede Katılıyorum	7	36,8	21	43,8	27	40,9	30	44,8	60	32,6	145	37,8	
	Çok Katılıyorum	5	26,4	11	22,9	20	30,3	9	13,4	30	16,3	75	19,5	
	Tam Katılıyorum	3	15,8	4	8,3	4	6,1	4	6,0	12	6,5	27	7,0	

Tablo 36'ya göre “Okulumuzun Bütçesinde Her İşgörenin Göstermesi Gereken Edim (Performans) Açıkça Belirlenmektedir.” ifadesine yönelik örneklemdeki katılımcıların görüşleri öğretmenlikteki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. ($X=27,367$; $p=0,038<0.05$). Öğretmenlikte hizmet süresi 1-5 yıl olanların görüşlerinin, 3'ünün (%15,8) hiç katılmıyorum, 7'sinin (%36,8) orta derecede katılıyorum, 6'sının (%31,6) çok katılıyorum, 3'ünün (%15,8) tam katılıyorum; öğretmenlikte hizmet süresi 6-10 yıl olanların görüşlerinin, 5'inin (%10,3) hiç katılmıyorum, 8'inin (%16,7) az katılıyorum, 24'ünün (%50,0) orta derecede katılıyorum, 9'unun (%18,8) çok katılıyorum, 2'sinin (%4,2) tam katılıyorum; öğretmenlikte hizmet süresi 11-15 yıl olanların görüşlerinin, 10'unun (%15,1) hiç katılmıyorum, 18'inin (%27,3) az katılıyorum, 25'inin (%37,9) orta derecede katılıyorum, 11'inin (%16,7) çok katılıyorum, 2'sinin (%3,0) tam katılıyorum; öğretmenlikte hizmet süresi 16-20 yıl olanların görüşlerinin, 11'inin (%16,4) hiç katılmıyorum, 15'inin (%22,4) az katılıyorum, 28'inin (%41,8) orta derecede katılıyorum, 9'unun (%13,4) çok katılıyorum, 4'ünün (%6,0) tam katılıyorum; öğretmenlikte hizmet süresi 21 yıl ve üstü olanların görüşlerinin, 51'inin (%27,7) hiç katılmıyorum, 40'ının (%21,7) az katılıyorum, 56'sının (%30,4) orta derecede katılıyorum, 26'sının (%14,2) çok katılıyorum, 11'inin (%6,0) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

“Okul İçindeki Eşgüdümün (Koordinasyonun) Aksaması Durumunda Okulumuzun Bütçe Hedefleri Gözden Geçirilmektedir.” ifadesine yönelik örneklemdeki katılımcıların görüşleri öğretmenlikteki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. ($X=27,748$; $p=0,034<0.05$). Öğretmenlikte hizmet süresi 1-5 yıl olanların görüşlerinin, 2'sinin (%10,5) hiç katılmıyorum, 2'sinin (%10,5) az katılıyorum, 7'sinin (%36,8) orta derecede katılıyorum, 5'inin (%26,4) çok katılıyorum, 3'ünün (%15,8) tam katılıyorum; öğretmenlikte hizmet süresi 6-10 yıl olanların görüşlerinin, 1'inin (%2,1) hiç katılmıyorum, 11'inin (%22,9) az katılıyorum, 21'inin (%43,8) orta derecede katılıyorum, 11'inin (%22,9) çok katılıyorum, 4'ünün (%8,3) tam katılıyorum; öğretmenlikte hizmet süresi 11-15 yıl olanların görüşlerinin, 6'sının (%9,1) hiç katılmıyorum, 9'unun (%13,6) az katılıyorum, 27'sinin (%40,9) orta derecede katılıyorum, 20'sinin (%30,3) çok katılıyorum, 4'ünün (%6,1) tam katılıyorum; öğretmenlikte hizmet süresi 16-20 yıl olanların görüşlerinin, 8'inin (%11,9) hiç katılmıyorum, 16'sının (%23,9) az katılıyorum, 30'unun (%44,8) orta derecede

katılıyorum, 9'unun (%13,4) çok katılıyorum, 4'ünün (%6,0) tam katılıyorum; öğretmenlikte hizmet süresi 21 yıl ve üstü olanların görüşlerinin, 38'inin (%20,7) hiç katılmıyorum, 44'ünün (%23,9) az katılıyorum, 60'ının (%32,6) orta derecede katılıyorum, 30'unun (%16,3) çok katılıyorum, 12'sinin (%6,5) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzun Bütçesinde Her İşgörenin Göstermesi Gereken Edim (Performans) Açıkça Belirtilmektedir” ifadesine yönelik öğretmenlikteki hizmet süresine göre görüşler ve ki-kare testi post hoc analizi sonuçları Tablo 37’de verilmektedir.



Tablo 37

Okulumuzun Bütçesinde Her İşgörenin Göstermesi Gereken Edim (Performans) Açıkça Belirtilmektedir İfadesine Yönelik Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Post Hoc Analizi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Değer	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 Yıl ve Üstü	Toplam	X
			n	n	n	n	n	n	P
Okulumuzun Bütçesinde Her İşgörenin Göstermesi Gereken Edim (Performans) Açıkça Belirtilmektedir	Hiç Katılmıyorum	Sayı	3	5	10	11	51	80	X=27,367 p=0,038
		Beklenen Sayı	4.0	10.0	13.8	14.0	38.3	80.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-0.6	-1.9	-1.2	-1.0	3.2		
	Az Katılıyorum	Sayı	0	8	18	15	40	81	
		Beklenen Sayı	4.0	10.1	13.9	14.1	38.8	81.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-2.3	-0.8	1.4	0.3	0.3		
	Orta Derecede Katılıyorum	Sayı	7	24	25	28	56	140	
		Beklenen Sayı	6.9	17.5	24.1	24.4	67.1	140.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	0.0	2.1	0.3	1.0	-2.4		
	Çok Katılıyorum	Sayı	6	9	11	9	26	61	
		Beklenen Sayı	3.0	7.6	10.5	10.6	29.2	61.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	1.9	0.6	0.2	-0.6	-0.9		
	Tam Katılıyorum	Sayı	3	2	2	4	11	22	
		Beklenen Sayı	1.1	2.8	3.8	3.8	10.5	22.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	1.9	-0.5	-1.0	0.1	0.2		

Tablo 37’de görüldüğü üzere, “Okulumuzun Bütçesinde Her İşgörenin Göstermesi Gereken Edim (Performans) Açıkça Belirtilmektedir” ifadesine yönelik görev süresine göre yapılan ki-kare testi post hoc analizi sonucunda, 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenlerden “az katılıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden az ve 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerden “az katılıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden anlamlı olarak fazladır. 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerden “hiç katılmıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden anlamlı olarak fazla ve “orta derecede katılıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden anlamlı olarak azdır.

“Okul İçindeki Eşgüdümün (Koordinasyonun) Aksaması Durumunda Okulumuzun Bütçe Hedefleri Gözden Geçirilmektedir” ifadesine yönelik öğretmenlikteki hizmet süresine göre görüşler ve ki-kare testi post hoc analizi sonuçları Tablo 38’de verilmektedir.

Tablo 38

Okul İçindeki Eşgüdümün (Koordinasyonun) Aksamı Durumunda Okulumuzun Bütçe Hedefleri Gözden Geçirilmektedir İfadesine Yönelik Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Post Hoc Analizi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Değer	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 Yıl ve Üstü	Toplam	X
			n	n	n	n	n	n	P
Okul İçindeki Eşgüdümün (Koordinasyonun) Aksamı Durumunda Okulumuzun Bütçe Hedefleri Gözden Geçirilmektedir	Hiç Katılmıyorum	Sayı	2	1	6	8	38	55	X=27,748 p=0,034
		Beklenen Sayı	2.7	6.9	9.5	9.6	26.4	55.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-0.5	-2.6	-1.3	-0.6	3.4		
	Az Katılıyorum	Sayı	2	11	9	16	44	82	
		Beklenen Sayı	4.1	10.3	14.1	14.3	39.3	82.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-1.2	0.3	-1.7	0.6	1.2		
	Orta Derecede Katılıyorum	Sayı	7	21	27	30	60	145	
		Beklenen Sayı	7.2	18.1	24.9	25.3	69.5	145.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-0.1	0.9	0.6	1.3	-2.0		
	Çok Katılıyorum	Sayı	5	11	20	9	30	75	
		Beklenen Sayı	3.7	9.4	12.9	13.1	35.9	75.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	0.8	0.6	2.4	-1.4	-1.5		
	Tam Katılıyorum	Sayı	3	4	4	4	12	27	
		Beklenen Sayı	1.3	3.4	4.6	4.7	12.9	27.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	1.5	0.4	-0.3	-0.4	-0.4		

Tablo 38’de görüldüğü üzere, “Okul İçindeki Eşgüdümün (Koordinasyonun) Aksaması Durumunda Okulumuzun Bütçe Hedefleri Gözden Geçirilmektedir” ifadesine yönelik görev süresine göre yapılan ki-kare testi post hoc analizi sonucunda, 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerden “hiç katılmıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden anlamlı olarak az ve 11-15 yıl arası görev yapan öğretmenlerden “çok katılıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden anlamlı olarak fazladır. 21 yıl ve üstü görev yapan öğretmenlerden “hiç katılmıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden anlamlı olarak fazla ve “orta derecede katılıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden anlamlı olarak azdır.

Elde edilen nicel bulgulara göre “Okulumuzun Bütçesinde Her İşgörenin Göstermesi Gereken Edim (Performans) Açıkça Belirlilmektedir.” ve “Okul İçindeki Eşgüdümün (Koordinasyonun) Aksaması Durumunda Okulumuzun Bütçe Hedefleri Gözden Geçirilmektedir.” ifadelerine yönelik katılım oranının öğretmenlikteki hizmet süresi arttıkça düştüğü görülmektedir. Bunun nedeni, örneklemdeki hizmet süresi fazla olan katılımcıların okullarda ayrıntılı bir bütçe planı yapmaktan çok bütçeye yönelik yapılan plan ve yazışmaların yasak savmak amacıyla yapıldığını, bütçenin okul içi eşgüdümde yeterince kullanılmadığını düşünmeleri olabilir.

Okulların bütçelerinin eşgüdümüne katkısına ilişkin okul türüne göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 39’da verilmiştir.

Tablo 39

Okulların Bütçelerinin Eşgüdümüne Katkısına İlişkin Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Anaokulu		İlkokul		Ortaokul		İmam Hatip Ortaokulu		Anadolu Lisesi		İmam Hatip Lisesi		Meslek Lisesi		Toplam		X
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	P
Okulumuzun Bütçesi Okul İçi Çalışmaların Eşgüdümüne (Koordinasyonuna) Katkı Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	14	13,3	9	8,0	3	15,0	8	14,3	2	6,9	5	10,9	41	10,7	X=31,516 p=0,139
	Az Katılıyorum	2	12,5	9	8,6	21	18,8	2	10,0	7	12,5	5	17,2	16	34,8	62	16,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	4	25,0	50	47,6	48	42,9	9	45,0	21	37,5	12	41,4	11	23,9	155	40,4	
	Çok Katılıyorum	8	50,0	24	22,9	24	21,4	4	20,0	15	26,8	8	27,6	11	23,9	94	24,5	
	Tam Katılıyorum	2	12,5	8	7,6	10	8,9	2	10,0	5	8,9	2	6,9	3	6,5	32	8,3	
Okulumuzun Bütçesi, Okulumuzla Benzer Okulların Eşgüdümüne (Koordinasyonuna) Katkı Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	4	25,0	25	23,8	28	25,0	5	25,0	12	21,4	10	34,5	13	28,3	97	25,3	X=19,581 p=0,720
	Az Katılıyorum	3	18,8	17	16,2	26	23,3	8	40,0	9	16,1	6	20,7	14	30,4	83	21,6	
	Orta Derecede Katılıyorum	6	37,5	44	41,9	38	33,9	4	20,0	22	39,3	9	31,0	10	21,7	133	34,6	
	Çok Katılıyorum	2	12,5	14	13,3	12	10,7	2	10,0	9	16,1	4	13,8	8	17,4	51	13,3	
	Tam Katılıyorum	1	6,2	5	4,8	8	7,1	1	5,0	4	7,1	0	0,0	1	2,2	20	5,2	
Okulumuzun Bütçesinde Her İşgörenin Göstermesi Gereken Edim (Performans) Açıkça Belirtilmektedir	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	24	22,9	23	20,5	4	20,0	14	25,0	2	6,9	13	28,3	80	20,8	X=23,436 p=0,494
	Az Katılıyorum	4	25,0	22	21,0	22	19,6	6	30,0	11	19,7	8	27,6	8	17,4	81	21,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	5	31,2	40	38,1	44	39,3	5	25,0	20	35,7	12	41,4	14	30,4	140	36,5	
	Çok Katılıyorum	4	25,0	15	14,2	17	15,2	3	15,0	6	10,7	6	20,7	10	21,7	61	15,9	
	Tam Katılıyorum	3	18,8	4	3,8	6	5,4	2	10,0	5	8,9	1	3,4	1	2,2	22	5,7	
Okul İçindeki Eşgüdümün (Koordinasyonun) Aksaması Durumunda Okulumuzun Bütçe Hedefleri Gözden Geçirilmektedir	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	23	21,9	11	9,8	1	5,0	7	12,5	2	6,9	11	23,9	55	14,3	X=35,707 p=0,059
	Az Katılıyorum	4	25,0	12	11,4	30	26,8	5	25,0	11	19,6	7	24,1	13	28,2	82	21,4	
	Orta Derecede Katılıyorum	5	31,2	44	41,9	44	39,3	6	30,0	22	39,3	12	41,5	12	26,1	145	37,8	
	Çok Katılıyorum	4	25,0	22	21,0	18	16,1	5	25,0	10	17,9	7	24,1	9	19,6	75	19,5	
	Tam Katılıyorum	3	18,8	4	3,8	9	8,0	3	15,0	6	10,7	1	3,4	1	2,2	27	7,0	

Tablo 39'a göre örneklemdaki katılımcıların görüşlerinde, okulların bütçelerinin eşgüdümüne katkısına ilişkin okul türüne göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre, farklı okul türlerinde görev yapan katılımcıların, okulların bütçelerinin okul içindeki ve benzer okullarla olan eşgüdümüne katkısının bulunup bulunmadığına ilişkin benzer görüşlerde olduğu söylenebilir.

Hiç katılmıyorum ve az katılıyorum seçeneklerinin toplamaları ile çok katılıyorum ve tam katılıyorum seçeneklerinin toplamaları karşılaştırılarak eşgüdüm ilkesine yönelik ifadelere katılma oranlarına bakıldığında sadece “Okulumuzun Bütçesi Okul İçi Çalışmaların Eşgüdümüne (Koordinasyonuna) Katkı Sağlamaktadır. (26,8<32,8)” ifadesine katılma oranının daha fazla; “Okulumuzun Bütçesi, Okulumuzla Benzer Okulların Eşgüdümüne (Koordinasyonuna) Katkı Sağlamaktadır. (46,9>18,5)”, “Okulumuzun Bütçesinde Her İşgörenin Göstermesi Gereken Edim (Performans) Açıkça Belirtilmektedir. (41,9>21,6)” ve “Okul İçindeki Eşgüdümün (Koordinasyonun) Aksaması Durumunda Okulumuzun Bütçe Hedefleri Gözden Geçirilmektedir. (35,7>26,5)” ifadelerine ise katılmama oranlarının daha fazla olduğu görülmektedir.

Elde edilen bu nicel bulgulara göre okul bütçesinin okul içi eşgüdümüne katkı sağladığı; benzer okulların eşgüdümüne katkı sağlamadığı, okul bütçesinde her işgörenin göstermesi gereken edimin açıkça belirtilmediği ve okul içindeki eşgüdümün aksaması durumunda okul bütçe hedeflerinin gözden geçirilmediği söylenebilir.

Okulların Bütçelerinin Eşgüdümüne Katkısına İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar. Elde edilen nitel bulguların çözümlenmesiyle okul bütçelerinin eşgüdümüne katkısı okul içi eşgüdümüne katkı ve okul dışı eşgüdümüne katkı olmak üzere iki kategoriye ayrılabilir. Çalışma grubundaki katılımcıların görüşlerine göre okul bütçelerinin pansiyonu veya döner sermayesi olan okullarda ya da tek müdüre bağlı olup bünyesinde birden çok okulu barındıran okullarda okul içi eşgüdümüne katkı sağladığı görülmüştür. Bu konuda şunlar belirtilmiştir:

Pansiyon bütçesinin eşgüdümüne katkı sağladığını söyleyebiliriz. Pansiyonun bize çok katkısı var, sürekli açık tutmaya çalışıyoruz. Sağlık Meslek Liseleri olarak birbirimizden isteğimiz oluyor, fikir alış verişinde bulunuyoruz. Herkes elindeki imkanları değerlendirmeye çalışılıyor ama tam da karşılanmıyor (MEMTAL).

Bizim turizm haftasında özel yemekler yapıyor, oraya hem vatandaşlarımızı hem mülki amirlerimizi davet ediyoruz. Bu etkinliğe tüm bütçelerden katkı sağlıyor;

okula gelen ödenekten, döner sermayeden, minik şekilde hayırseverlerden ve okul aile birliği bütçesinden katkı sağlanıyor (MYEMTAL1).

Tek müdüre bağlı olup bünyesinde birden çok okulu barındıran okullarda görev yapan katılımcılar okul bütçesinin okul içi eşgüdümüne katkısını şu şekilde belirtmişlerdir:

Burada birden çok okul var ve bütçe koordinasyona katkı sağlıyor. Mesela etkinlikleri biz karşılayabiliyoruz veya yarışma oluyor ortak karşılanıyor (MYEİHO).

Yani şöyle beraber yaptığımız faaliyetlerde okul bütçesinden katkı sağlanıyor. Mesela tercih döneminde ortaokul öğrencilerinden okulumuzu ailesiyle gezmeye gelen öğrenciler geldiğinde, onlara öyle yemeği, çeşitli hediyeler okulumuzun bütçesi tarafından veriliyor (ÖEİHL).

Elde edilen bulgulara göre okul bütçesinin projeyi finansa edenler tarafından kaynak aktarılması durumunda, ortak projelere çalışmalarında okullar arasındaki eşgüdümüne katkı sağladığı, bunun dışında sağlamadığı görülmektedir. Bu konuda çalışma grubundaki katılımcılar şunları belirtmişlerdir:

Şu anda Teknofestte çalışan dört beş takımımız var ama ona ayrılan bir bütçe yok. Türkiye çapındaki benzer okullarla birlikte bir kitap hazırlama projemiz var. Bu projenin merkezi Kocaeli'de. Öğrenciler Kocaeli'ye gidecek, oradaki okul müdürü, “arkadaşlar çocukları burada toplayacağız, onları yerel imkanlarla sizin getirmeniz gerekiyor” diyor; yani kaynağı biz ayarlayacağız. Bunun bir ödeneği yok (MEFSBL).

Şu ana kadar böyle bir şey olmadı. Genellikle okullar bu anlamda bağımsız, ama proje olursa zaten onların bütçesi ortak geliyor, ortak harcanıyor. Biz okullar olarak kendi aramızda böyle bir şey yapamayız da, zaten bunun resmi altyapısı da yok (MEİHO).

Ulusal ve uluslararası projelerimiz var, çevredeki ve başka şehirlerdeki okullarla birlikte yürüttüğümüz, başka ülkelerle ortak yürüttüğümüz. Bir projeyi yürütürken bütün okullarda da benzer çalışmalar yapıp, standart yakalandı. Bu projede bakanlığımız bize bütçeyi verirken bu bölgedeki okullara eşit miktarda ihtiyaca göre dağıtıyor. Bu projeyle hem benim okulumda hem bu projeye ortak olan Kayseri'den sekiz okulun öğretmenleri çok güzel bir eğitim alma fırsatı buldu (MYKA).

Bütçe iyi ayarlanırsa koordinasyona katkı sağlar, niye sağlamasın ki. Okullar birlikte bir iş yapsa gayet güzel olur, öyle bir imkan varsa. Benim daha önceki bir okulumda kamera sistemi yoktu. Farklı bir meslek lisesi okulun kamera sisteminin bir kısmını karşıladı; üçünü onlar veriyse birini biz verdik, gayet de güzel oldu (ÖEAL).

Elde edilen nitel bulgulara göre okul bütçesinin sadece özel durumlarda okul içi ve okul dışı eşgüdümüne katkı sağladığı görülmektedir. Bu bulgu nicel bulguyu da desteklemektedir.

Okulların Bütçelerinin Uygulanmasının Kontrolüne İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında okulların bütçelerinin uygulanmasının kontrolüne ilişkin önce nicel bulgular ve yorumlar, sonra nitel bulgular ve yorumlar verilmiştir. Son bölümde nitel bulguların nicel bulguları destekleyip desteklemediğine ilişkin yorumlar yapılmıştır.

Okulların Bütçelerinin Uygulanmasının Kontrolüne İlişkin Nicel Bulgular ve Yorumlar. Okulların bütçelerinin uygulanmasının kontrolüne ilişkin görev türüne göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 40’da verilmiştir.

Tablo 40

Okulların Bütçelerinin Uygulanmasının Kontrolüne İlişkin Görev Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Öğretmen		Yönetici		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Bütçe Uygulamasının Kontrolü Okul Yönetimi Tarafından Yapılmaktadır	Hiç Katılmıyorum	16	4,6	0	0,0	16	4,2	X=7,063 p=0,133
	Az Katılıyorum	28	8,0	2	5,7	30	7,8	
	Orta Derecede Katılıyorum	92	26,4	4	11,4	96	25,0	
	Çok Katılıyorum	125	35,8	17	48,6	142	37,0	
	Tam Katılıyorum	88	25,2	12	34,3	100	26,0	
Okulumuzun Bütçe Uygulamasının Kontrolünde Benzer Okulların Bütçe Yönetimindeki Başarıları Bir Ölçü Olarak Dikkate Alınmaktadır	Hiç Katılmıyorum	50	14,3	8	22,9	58	15,1	X=8,113 p=0,088
	Az Katılıyorum	74	21,2	12	34,3	86	22,4	
	Orta Derecede Katılıyorum	149	42,7	7	20,0	156	40,6	
	Çok Katılıyorum	53	15,2	6	17,1	59	15,4	
	Tam Katılıyorum	23	6,6	2	5,7	25	6,5	
Okulumuz Bütçe Uygulamasında Yapılan Kontroller Okul İşgörenlerinin Özgüvenine Katkı Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	51	14,6	5	14,3	56	14,6	X=0,679 p=0,954
	Az Katılıyorum	48	13,8	5	14,3	53	13,8	
	Orta Derecede Katılıyorum	138	39,5	12	34,2	150	39,1	
	Çok Katılıyorum	80	22,9	10	28,6	90	23,4	
	Tam Katılıyorum	32	9,2	3	8,6	35	9,1	

(Devam ediyor)

Tablo 40 (Devam)

Okulların Bütçelerinin Uygulanmasının Kontrolüne İlişkin Görev Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Öğretmen		Yönetici		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuz Bütçe Uygulamasının Kontrolüne Yönelik Bilgiler Hızlı ve Net Bir Şekilde Elde Edilmektedir	Hiç Katılmıyorum	44	12,7	2	5,7	46	12,0	X=14,570 p=0,006
	Az Katılıyorum	56	16,0	9	25,7	65	16,8	
	Orta Derecede Katılıyorum	142	40,7	5	14,3	147	38,3	
	Çok Katılıyorum	73	20,9	14	40,0	87	22,7	
	Tam Katılıyorum	34	9,7	5	14,3	39	10,2	

Tablo 40'a göre "Okulumuz Bütçe Uygulamasının Kontrolüne Yönelik Bilgiler Hızlı ve Net Bir Şekilde Elde Edilmektedir." ifadesine yönelik örneklemdeki katılımcıların görüşleri görev türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. (X=14,570; p=0,006<0.05). Öğretmenlerin görüşlerinin, 44'ünün (%12,7) hiç katılmıyorum, 56'sının (%16,0) az katılıyorum, 142'sinin (%40,7) orta derecede katılıyorum, 73'ünün (%20,9) çok katılıyorum, 34'ünün (%9,7) tam katılıyorum; yöneticilerin görüşlerinin, 2'sinin (%5,7) hiç katılmıyorum, 9'unun (%25,7) az katılıyorum, 5'inin (%14,3) orta derecede katılıyorum, 14'ünün (%40,0) çok katılıyorum, 5'inin (%14,3) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

Elde edilen nicel bulgulara göre anlamlı farklılığın "Okulumuz Bütçe Uygulamasının Kontrolüne Yönelik Bilgiler Hızlı ve Net Bir Şekilde Elde Edilmektedir." ifadesine yönelik yöneticilerin öğretmenlere göre daha olumlu yanıt vermelerinden kaynaklandığı görülmektedir. Görev türüne göre görüş farklılığının nedeni, yöneticilerin bütçe uygulamasının kontrolüne yönelik sistemleri kullanmaları, öğretmenlerin ise bu tür sistemleri tanımama ve kullanmamaları olabilir. Okul yönetimi tarafından bütçe uygulamasının kontrolüne ilişkin bilgilerin öğretmenlerle paylaşılmaması da görüş farklılığına neden olabilir. Okul yöneticilerinin Milli Eğitim Bakanlığından gelen ödenek veya okul-aile birliğine yapılan bağışlar konusunda öğretmenleri bilgilendirmediği sadece yapılan harcamalar konusunda komisyondaki öğretmenlere bilgi verdiği, bu durumun da bütçe uygulamasının kontrolü bakımından öğretmenlerde bilgi eksikliğine neden olduğu düşünülebilir.

Okulların bütçelerinin uygulanmasının kontrolüne ilişkin cinsiyete göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 41'de verilmiştir.

Tablo 41

Okulların Bütçelerinin Uygulanmasının Kontrolüne İlişkin Cinsiyete Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Erkek		Kadın		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Bütçe Uygulamasının Kontrolü Okul Yönetimi Tarafından Yapılmaktadır	Hiç Katılmıyorum	11	4,9	5	3,1	16	4,2	X=2,214 p=0,696
	Az Katılıyorum	19	8,5	11	6,8	30	7,8	
	Orta Derecede Katılıyorum	51	22,9	45	28,0	96	25,0	
	Çok Katılıyorum	82	36,8	60	37,3	142	37,0	
	Tam Katılıyorum	60	26,9	40	24,8	100	26,0	
Okulumuzun Bütçe Uygulamasının Kontrolünde Benzer Okulların Bütçe Yönetimindeki Başarıları Bir Ölçü Olarak Dikkate Alınmaktadır	Hiç Katılmıyorum	36	16,1	22	13,7	58	15,1	X=3,711 p=0,447
	Az Katılıyorum	51	22,9	35	21,7	86	22,4	
	Orta Derecede Katılıyorum	82	36,8	74	46,0	156	40,6	
	Çok Katılıyorum	38	17,0	21	13,0	59	15,4	
	Tam Katılıyorum	16	7,2	9	5,6	25	6,5	
Okulumuz Bütçe Uygulamasında Yapılan Kontroller Okul İşgörenlerinin Özgüvenine Katkı Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	35	15,7	21	13,0	56	14,6	X=4,074 p=0,396
	Az Katılıyorum	36	16,1	17	10,6	53	13,8	
	Orta Derecede Katılıyorum	80	35,9	70	43,5	150	39,1	
	Çok Katılıyorum	51	22,9	39	24,2	90	23,4	
	Tam Katılıyorum	21	9,4	14	8,7	35	9,1	
Okulumuz Bütçe Uygulamasının Kontrolüne Yönelik Bilgiler Hızlı ve Net Bir Şekilde Elde Edilmektedir	Hiç Katılmıyorum	29	13,0	17	10,6	46	12,0	X=3,709 p=0,447
	Az Katılıyorum	41	18,3	24	14,9	65	16,8	
	Orta Derecede Katılıyorum	80	35,9	67	41,6	147	38,3	
	Çok Katılıyorum	47	21,1	40	24,8	87	22,7	
	Tam Katılıyorum	26	11,7	13	8,1	39	10,2	

Tablo 41'e göre örneklemdaki katılımcıların görüşlerinde, okulların bütçelerinin uygulanmasının kontrolüne ilişkin cinsiyete göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre, erkek ve kadın katılımcıların, okulların bütçelerinin uygulanmasının kontrolünün kimler tarafından, nasıl yapıldığına ve yapılan bu kontrollerin okul işgörenlerinin öz güvenine katkı sağlayıp sağlamadığına ilişkin benzer görüşlerde olduğu söylenebilir.

Okulların bütçelerinin uygulanmasının kontrolüne ilişkin öğrenim düzeyine göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 42'te verilmiştir.

Tablo 42

Okulların Bütçelerinin Uygulanmasının Kontrolüne İlişkin Öğrenim Düzeyine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Lisans		Lisansüstü		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Bütçe Uygulamasının Kontrolü Okul Yönetimi Tarafından Yapılmaktadır	Hiç Katılmıyorum	11	3,7	5	6,2	16	4,2	X=2,900 p=0,575
	Az Katılıyorum	21	6,9	9	11,1	30	7,8	
	Orta Derecede Katılıyorum	78	25,7	18	22,2	96	25,0	
	Çok Katılıyorum	114	37,6	28	34,6	142	37,0	
	Tam Katılıyorum	79	26,1	21	25,9	100	26,0	
Okulumuzun Bütçe Uygulamasının Kontrolünde Benzer Okulların Bütçe Yönetimindeki Başarıları Bir Ölçü Olarak Dikkate Alınmaktadır	Hiç Katılmıyorum	41	13,5	17	21,0	58	15,1	X=3,442 p=0,487
	Az Katılıyorum	69	22,8	17	21,0	86	22,4	
	Orta Derecede Katılıyorum	123	40,6	33	40,6	156	40,6	
	Çok Katılıyorum	49	16,2	10	12,5	59	15,4	
	Tam Katılıyorum	21	6,9	4	4,9	25	6,5	
Okulumuz Bütçe Uygulamasında Yapılan Kontroller Okul İşgörenlerinin Özgüvenine Katkı Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	45	14,9	11	13,6	56	14,6	X=2,686 p=0,612
	Az Katılıyorum	41	13,5	12	14,8	53	13,8	
	Orta Derecede Katılıyorum	113	37,3	37	45,7	150	39,1	
	Çok Katılıyorum	75	24,7	15	18,5	90	23,4	
	Tam Katılıyorum	29	9,6	6	7,4	35	9,1	
Okulumuz Bütçe Uygulamasının Kontrolüne Yönelik Bilgiler Hızlı ve Net Bir Şekilde Elde Edilmektedir	Hiç Katılmıyorum	35	11,6	11	13,6	46	12,0	X=3,852 p=0,426
	Az Katılıyorum	46	15,2	19	23,5	65	16,8	
	Orta Derecede Katılıyorum	120	39,6	27	33,3	147	38,3	
	Çok Katılıyorum	71	23,4	16	19,7	87	22,7	
	Tam Katılıyorum	31	10,2	8	9,9	39	10,2	

Tablo 42'ye göre örneklemdaki katılımcıların görüşlerinde, okulların bütçelerinin uygulanmasının kontrolüne ilişkin öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyindeki katılımcıların, okulların bütçelerinin uygulanmasının kontrolünün kimler tarafından, nasıl yapıldığına ve yapılan bu kontrollerin okul işgörenlerinin öz güvenine katkı sağlayıp sağlamadığına ilişkin benzer görüşlerde olduğu söylenebilir.

Okulların bütçelerinin uygulanmasının kontrolüne ilişkin öğretmenlikteki hizmet süresine göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 43'te verilmiştir.

Tablo 43

Okulların Bütçelerinin Uygulanmasının Kontrolüne İlişkin Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	1-5 Yıl		6-10 Yıl		11-15 Yıl		16-20 Yıl		21 Yıl ve Üstü		Toplam		X
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	P
Okulumuzun Bütçe Uygulamasının Kontrolü Okul Yönetimi Tarafından Yapılmaktadır	Hiç Katılmıyorum	2	10,5	0	0,0	2	3,0	3	4,5	9	4,9	16	4,2	X=11,591 p=0,772
	Az Katılıyorum	0	0,0	2	4,2	5	7,5	5	7,5	18	9,8	30	7,8	
	Orta Derecede Katılıyorum	3	15,8	16	33,3	17	25,8	18	26,8	42	22,8	96	25,0	
	Çok Katılıyorum	10	52,6	17	35,4	25	37,9	24	35,8	66	35,9	142	37,0	
	Tam Katılıyorum	4	21,1	13	27,1	17	25,8	17	25,4	49	26,6	100	26,0	
Okulumuzun Bütçe Uygulamasının Kontrolünde Benzer Okulların Bütçe Yönetimindeki Başarıları Bir Ölçü Olarak Dikkate Alınmaktadır	Hiç Katılmıyorum	2	10,5	3	6,2	11	16,7	10	14,9	32	17,4	58	15,1	X=15,130 p=0,515
	Az Katılıyorum	3	15,8	9	18,8	11	16,7	14	20,9	49	26,6	86	22,4	
	Orta Derecede Katılıyorum	7	36,8	25	52,1	26	39,4	32	47,8	66	35,9	156	40,6	
	Çok Katılıyorum	5	26,4	7	14,6	13	19,6	9	13,4	25	13,6	59	15,4	
	Tam Katılıyorum	2	10,5	4	8,3	5	7,6	2	3,0	12	6,5	25	6,5	
Okulumuz Bütçe Uygulamasında Yapılan Kontroller Okul İşgörenlerinin Özgüvenine Katkı Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	3	15,7	3	6,2	7	10,6	9	13,4	34	18,5	56	14,6	X=23,286 p=0,106
	Az Katılıyorum	1	5,3	2	4,2	9	13,6	8	11,9	33	17,9	53	13,8	
	Orta Derecede Katılıyorum	7	36,8	24	50,0	27	40,9	30	44,8	62	33,7	150	39,1	
	Çok Katılıyorum	4	21,1	12	25,0	20	30,3	15	22,4	39	21,2	90	23,4	
	Tam Katılıyorum	4	21,1	7	14,6	3	4,6	5	7,5	16	8,7	35	9,1	
Okulumuz Bütçe Uygulamasının Kontrolüne Yönelik Bilgiler Hızlı ve Net Bir Şekilde Elde Edilmektedir	Hiç Katılmıyorum	3	15,8	2	4,2	4	6,1	8	11,9	29	15,8	46	12,0	X=24,752 p=0,074
	Az Katılıyorum	1	5,3	4	8,3	18	27,3	11	16,4	31	16,8	65	16,8	
	Orta Derecede Katılıyorum	7	36,8	23	47,9	25	37,9	31	46,4	61	33,2	147	38,3	
	Çok Katılıyorum	5	26,3	14	29,2	16	24,2	9	13,4	43	23,4	87	22,7	
	Tam Katılıyorum	3	15,8	5	10,4	3	4,5	8	11,9	20	10,8	39	10,2	

Tablo 44

Okulların Bütçelerinin Uygulanmasının Kontrolüne İlişkin Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Anaokulu		İlkokul		Ortaokul		İmam Hatip Ortaokulu		Anadolu Lisesi		İmam Hatip Lisesi		Meslek Lisesi		Toplam		X
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	P
Okulumuzun Bütçe Uygulamasının Kontrolü Okul Yönetimi Tarafından Yapılmaktadır	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	6	5,7	3	2,7	0	0,0	3	5,4	0	0,0	4	8,7	16	4,2	X=25,965 p=0,355
	Az Katılıyorum	0	0,0	3	2,9	14	12,5	2	10,0	4	7,1	2	6,9	5	10,9	30	7,8	
	Orta Derecede Katılıyorum	1	6,2	32	30,5	30	26,8	5	25,0	13	23,2	6	20,7	9	19,6	96	25,0	
	Çok Katılıyorum	7	43,8	37	35,2	37	33,0	8	40,0	21	37,5	12	41,4	20	43,4	142	37,0	
	Tam Katılıyorum	8	50,0	27	25,7	28	25,0	5	25,0	15	26,8	9	31,0	8	17,4	100	26,0	
Okulumuzun Bütçe Uygulamasının Kontrolünde Benzer Okulların Bütçe Yönetimindeki Başarıları Bir Ölçü Olarak Dikkate Alınmaktadır	Hiç Katılmıyorum	4	25,0	18	17,1	17	15,2	2	10,0	5	8,9	3	10,3	9	19,6	58	15,1	X=31,028 p=0,153
	Az Katılıyorum	6	37,5	17	16,2	21	18,8	8	40,0	13	23,2	5	17,3	16	34,7	86	22,4	
	Orta Derecede Katılıyorum	4	25,0	42	40,0	55	49,1	6	30,0	24	42,9	13	44,8	12	26,1	156	40,6	
	Çok Katılıyorum	2	12,5	21	20,0	11	9,8	2	10,0	9	16,1	5	17,3	9	19,6	59	15,4	
	Tam Katılıyorum	0	0,0	7	6,7	8	7,1	2	10,0	5	8,9	3	10,3	0	0,0	25	6,5	
Okulumuz Bütçe Uygulamasında Yapılan Kontroller Okul İşgörenlerinin Özgüvenine Katkı Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	17	16,2	17	15,2	4	20,0	4	7,1	2	6,9	12	26,1	56	14,6	X=33,246 p=0,099
	Az Katılıyorum	0	0,0	11	10,5	20	17,8	2	10,0	9	16,1	3	10,3	8	17,4	53	13,8	
	Orta Derecede Katılıyorum	7	43,8	42	40,0	43	38,4	6	30,0	28	50,1	14	48,4	10	21,7	150	39,1	
	Çok Katılıyorum	7	43,8	25	23,8	19	17,0	6	30,0	11	19,6	7	24,1	15	32,6	90	23,4	
	Tam Katılıyorum	2	12,4	10	9,5	13	11,6	2	10,0	4	7,1	3	10,3	1	2,2	35	9,1	
Okulumuz Bütçe Uygulamasının Kontrolüne Yönelik Bilgiler Hızlı Ve Net Bir Şekilde Elde Edilmektedir	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	14	13,4	16	14,3	3	15,0	5	8,9	1	3,4	7	15,2	46	12,0	X=26,885 p=0,310
	Az Katılıyorum	3	18,8	13	12,4	22	19,6	3	15,0	11	19,6	2	6,9	11	23,9	65	16,8	
	Orta Derecede Katılıyorum	3	18,8	41	39,0	44	39,3	9	45,0	22	39,3	13	44,8	15	32,7	147	38,3	
	Çok Katılıyorum	7	43,6	25	23,8	22	19,6	4	20,0	12	21,5	6	20,7	11	23,9	87	22,7	
	Tam Katılıyorum	3	18,8	12	11,4	8	7,2	1	5,0	6	10,7	7	24,2	2	4,3	39	10,2	

Tablo 44'e göre örneklemdaki katılımcıların görüşlerinde, okulların bütçelerinin uygulanmasının kontrolüne ilişkin okul türüne göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre, farklı okul türlerinde görev yapan katılımcıların, okulların bütçelerinin uygulanmasının kontrolünün kimler tarafından, nasıl yapıldığına ve yapılan bu kontrollerin okul işgörenlerinin öz güvenine katkı sağlayıp sağlamadığına ilişkin benzer görüşlerde olduğu söylenebilir.

Hiç katılmıyorum ve az katılıyorum seçeneklerinin toplamaları ile çok katılıyorum ve tam katılıyorum seçeneklerinin toplamaları karşılaştırılarak kontroller ilkesine yönelik ifadelerle katılma oranlarına bakıldığında sadece “Okulumuzun Bütçe Uygulamasının Kontrolünde Benzer Okulların Bütçe Yönetimindeki Başarıları Bir Ölçü Olarak Dikkate Alınmaktadır. (37,5>21,9)” ifadesine katılmama oranının daha fazla olduğu; diğer tüm ifadelerle ise katılma oranlarının daha fazla olduğu görülmektedir. “Okulumuzun Bütçe Uygulamasının Kontrolü Okul Yönetimi Tarafından Yapılmaktadır. (12,0<63,0)”, “Okulumuz Bütçe Uygulamasında Yapılan Kontroller Okul İşgörenlerinin Özgüvenine Katkı Sağlamaktadır. (28,4<32,5)” ve “Okulumuz Bütçe Uygulamasının Kontrolüne Yönelik Bilgiler Hızlı ve Net Bir Şekilde Elde Edilmektedir. (28,9<32,9)”

Elde edilen bu nicel bulgulara göre okulların bütçe uygulamasının kontrolünde benzer okulların bütçe yönetimindeki başarılarının bir ölçü olarak dikkate alınmadığı; okul bütçe uygulamasının kontrolünün okul yönetimi tarafından yapıldığı, yapılan kontrollerin okul işgörenlerinin özgüvenine katkı sağladığı ve kontrollere yönelik bilgilerin hızlı ve net bir şekilde elde edildiği söylenebilir.

Okulların Bütçelerinin Uygulanmasının Kontrolüne İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar. Elde edilen nitel bulguların çözümlenmesiyle okulların bütçe uygulanmasının kontrolü, okul içi kontrol ve okul dışı kontrol şeklinde iki kategoriye ayrılabilir. Okul içi kontrolün okul yönetimi ve kurulan komisyonlarda görev alan öğretmenler tarafından yapıldığı, ancak komisyonların etkili çalışmadığı, öğrencilerin ise kontrol görevinin olmadığı ve olmasının da uygun olmayacağı çalışma grubundaki katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Bu konulardaki görüşler şu şekildedir:

Normalde bütçe idarenin, dolayısıyla okul müdürünün kontrolünde, ama fikir alış-verişinde bulunuyoruz. Örneğin biz pansiyona yemekhaneye turnike sistemi yapalım diye kendi aramızda konuşuyoruz. Ödemelere özellikle kendimiz karar veriyoruz aciliyet sırasına göre. Okul bünyesinde bu konulardan gerçekten

anlayan kişilerden bir komisyon kurulsa ve denetlese faydalı olur, ama “biz seçim yaptık seni de komisyona koyduk” deyip de bu işten anlamayanları koyduğumuzda o sadece yüzeysel bakar olaya (MENTAL).

Denetmenlerin bu şekilde bir çalışma yapması olmuyor okulda. Bütün harcamalar sistem üzerinden yürüdüğü için herhangi bir olumsuz durumla karşılaşmadık. Okul içerisinde zaten öğretmenlerden oluşan muayene kabul komisyonu, satın alma komisyonu, taşınırın kontrol komisyonu okulda alınan tüm eşyaların kontrolünü zaten öğretmenlerimiz sağlıyorlar. Dolayısıyla onların olması güzel bir şey ama öğrencilerin bu denetimde bulunması bence mantıklı bir davranış değil (MYEMTAL2).

Okulun bütçe kontrolü beni çok ilgilendirmiyor, o idarecinin inisiyatifinde; ben idareciye güvendiğim için idareciye güvenmesem takip ederim. Öğretmenin bir yaptırımını olmadığı için onun bir anlamı da olmaz. Genel anlamda bilsem iyi olur ama çok detaylı bilsem bile bir yaptırımım yok (ÖEİ1).

Okul bütçesi müdür tarafından oluşturulur kendi adamları tarafından denetlenir, sen yaparsan ne olur bir sıkıntı çıkar. Ben kantini denetliyordum “imzalamam” dedim, beni komisyondan çıkardılar (ÖEİ4).

Okul dışı kontrolün ise bütçenin uygulanmasının kontrolünden çok denetimi şeklinde müfettişler tarafından yapıldığı görülmektedir. Çalışma grubundaki katılımcılar okul dışı kontrole ilişkin şunları belirtmişlerdir:

Şimdi ben İmam Hatip Lisesinde çalışırken bir şey yaşadım. Bize Nisan ayında ödenek gelmiş. Ben de gözden kaçırmışım ya da hatırımda değil. Bakanlıktaki şube müdürümüzü aradım. Dedim ki: “Sayın müdürüm kırtasiye ödeneğini ne zaman göndereceksiniz?” O da “göndermiş olmamız lazım” dedi. “Yok bize gelmedi” dedim. Bir saniye dedi. Hani silah çıktı, mertlik bozuldu denir ya. Sistemi açmış muhtemelen. “Hocam” dedi, “size yedi bin beş yüz lira ödenek göndermişiz, sen bu ödeneğin altı bin üç yüz yetmiş beş lira elli kuruşunu falanca kırtasiyeye ödemişsin. Başka ihtiyacın mı oldu” falan dedi. “Müdürüm özür dilerim” dedim, telefonu kapattım. Bakanlığımız tarafından şu anda taşınır sistem ve MYS kanalı ile her şey çok güzel bir şekilde denetleniyor (MEİ2).

Ben müdür yardımcısı iken okulun parasını dolar yapmıştım değer kaybetmesin diye. “Okulun hesabına yüz, iki yüz lira yatırdım, geriye kalanı dolar yaptım” dedim. Müfettiş “olmaz efendim” dedi. “Bizim paramız dokuz yüz milyon mu tutuyordu yalan olmasın, şimdi dedim iki milyar tutuyor. Dokuz yüz milyon olarak kalmış olsaydı” dedim “bak şunların fiyatı ikiye çıktı, paranın değeri kayboluyor”. Adam bana bağırıyor çağırıyor, ben de karşılık veriyorum, derken grup başkanları geldi. “Ne oluyor, hayırdır?” falan dedi. Dedi ki “hocam parayı dolar yapmış”. Grup başkanı “ben de okul müdürü olsam aynısını yapardım” dedi. Öbürü bana soruşturma açacaktı. O zaman da devalüasyon oldu, ikiye katladı bir senede para. “Ben teşekkür bekliyorum, sen bana soruşturma açacaksın nerdeyse” dedim. Eğer grup başkanı gelmeseydi bana soruşturma açıyordu. “Bana de ki” dedim, “bana parayı göster kardeşim” de. Okul içindeki bir komisyon bu durumu daha da olumlu karşılar (ÖEAL).

Elde edilen nitel bulgulara göre okul bütçe uygulamasının kontrolünün okul yönetimi tarafından sistem üzerinden, gerekli görüldüğünde de dış denetim elemanları tarafından uygulamanın kontrolünden çok denetim şeklinde, belgeler esas alınarak yapıldığı söylenebilir. Çalışma grubundaki katılımcıların görüşlerine göre okulların bütçelerinin okul içinde oluşturulacak bir komisyon tarafından kontrol edilmesinin yeterli ve saydam olmayacağı düşünülebilir. Okulda oluşturulacak bir komisyonun yapacağı kontrolün ancak gerekli düzenlemeler yapıldıktan ve gerekli eğitimler verildikten sonra yapılmasının uygun olacağı söylenebilir. Elde edilen bu bulguya göre okullardaki bütçeye yönelik komisyonların da tartışılması gerekebilir. Özellikle katılımcılardan ÖEİ4'ün deneyimine göre yöneticilerin komisyonlara sorun çıkarmayan öğretmenleri alması nedeniyle komisyonların işleyişine ve işlevine yönelik yeni düzenlemeler yapılması gerektiği belirtilebilir.

Ülkemizdeki okulların gelir ve gider kontrolleri belgeler üzerinden yapılmaktadır (Taşar, 2009). Devletin yaptığı bu kontrolün yanı sıra iç kontrol de önemlidir. Yapılacak kontrollerin çağdaş yaklaşımlara uygun olması gerekir (Tezcan, 2017).

Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin Liderlik İlkelerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında araştırmanın ikinci amacına uygun olarak bütçeleme ötesi yönetim modelinin liderlik ilkelerinden olan amaçlar, değerler, saydamlık, yönetim, özerklik ve hizmet alanlar boyutlarına ilişkin elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

Okul Müdürünün Bütçe Hedeflerini Gerçekleştirmeyi Amaçlamasına Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında okul müdürünün bütçe hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlamasına yönelik yaptığı liderliğe ilişkin önce nicel bulgular ve yorumlar, sonra nitel bulgular ve yorumlar verilmiştir. Son bölümde nitel bulguların nicel bulguları destekleyip desteklemediğine ilişkin yorumlar yapılmıştır.

Okul Müdürünün Bütçe Hedeflerini Gerçekleştirmeyi Amaçlamasına Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Nicel Bulgular ve Yorumlar. Okul müdürünün bütçe hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlamasına yönelik yaptığı liderliğe ilişkin görev türüne göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 45’da verilmiştir.

Tablo 45

Okul Müdürünün Bütçe Hedeflerini Gerçekleştirmeyi Amaçlamasına Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Görev Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Öğretmen		Yönetici		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Müdürü, Okuldaki Tüm Öğretmenleri Okul Bütçesinin Hedeflerini Gerçekleştirme Amacı Etrafında Toplamaktadır	Hiç Katılmıyorum	59	16,9	4	11,4	63	16,4	X=3,279 p=0,512
	Az Katılıyorum	54	15,5	7	20,1	61	15,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	125	35,8	9	25,7	134	34,9	
	Çok Katılıyorum	72	20,6	9	25,7	81	21,1	
	Tam Katılıyorum	39	11,2	6	17,1	45	11,7	
Okulumuzun Müdürü, Öğretmenlerin Okul Bütçe Planında Yaşanan Ani Değişikliklere Uyum Sağlamalarına Yardımcı Olmaktadır	Hiç Katılmıyorum	55	15,8	5	14,3	60	15,6	X=5,211 p=0,266
	Az Katılıyorum	55	15,8	7	20,0	62	16,2	
	Orta Derecede Katılıyorum	129	37,0	7	20,0	136	35,4	
	Çok Katılıyorum	75	21,4	10	28,6	85	22,1	
	Tam Katılıyorum	35	10,0	6	17,1	41	10,7	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçe Planına Öğretmenlerin Edimlerini (Performanslarını) Artırmaya Yönelik Hedeflerin Konulmasını Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	60	17,2	5	14,3	65	16,9	X=3,591 p=0,464
	Az Katılıyorum	64	18,3	3	8,6	67	17,4	
	Orta Derecede Katılıyorum	116	33,2	13	37,1	129	33,6	
	Çok Katılıyorum	74	21,2	8	22,9	82	21,4	
	Tam Katılıyorum	35	10,1	6	17,1	41	10,7	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Başarıyla Uygulanması İçin Bütçe Planında Birbirleriyle Tutarlı Hedeflerin Oluşturulmasını Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	36	10,3	4	11,4	40	10,4	X=4,715 p=0,318
	Az Katılıyorum	55	15,8	2	5,7	57	14,8	
	Orta Derecede Katılıyorum	123	35,2	11	31,4	134	34,9	
	Çok Katılıyorum	90	25,8	10	28,6	100	26,1	
	Tam Katılıyorum	45	12,9	8	22,9	53	13,8	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçe Planına Öğretmenleri Güdüleyici Hedeflerin Konulmasını Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	50	14,3	4	11,4	54	14,1	X=2,343 p=0,673
	Az Katılıyorum	63	18,1	5	14,3	68	17,7	
	Orta Derecede Katılıyorum	128	36,7	11	31,4	139	36,2	
	Çok Katılıyorum	71	20,3	9	25,7	80	20,8	
	Tam Katılıyorum	37	10,6	6	17,2	43	11,2	

Tablo 45’e göre örneklemdaki katılımcıların görüşlerinde, okul müdürünün bütçe hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlamasına yönelik yaptığı liderliğe ilişkin görev türüne göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre, öğretmen ve yöneticilerin, okul müdürünün okulun bütçe hedeflerini gerçekleştirmeyi

amaçlaması bakımından sergilediği liderliğe ilişkin benzer görüşlerde olduğu söylenebilir.

Okul müdürünün bütçe hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlamasına yönelik yaptığı liderliğe ilişkin cinsiyete göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 46’da verilmiştir.

Tablo 46

Okul Müdürünün Bütçe Hedeflerini Gerçekleştirmeyi Amaçlamasına Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Cinsiyete Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Erkek		Kadın		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Müdürü, Okuldaki Tüm Öğretmenleri Okul Bütçesinin Hedeflerini Gerçekleştirme Amacı Etrafında Toplamaktadır	Hiç Katılmıyorum	43	19,3	20	12,4	63	16,4	X=4,425 p=0,351
	Az Katılıyorum	38	17,1	23	14,3	61	15,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	73	32,7	61	37,9	134	34,9	
	Çok Katılıyorum	44	19,7	37	23,0	81	21,1	
	Tam Katılıyorum	25	11,2	20	12,4	45	11,7	
Okulumuzun Müdürü, Öğretmenlerin Okul Bütçe Planında Yaşanan Ani Değişikliklere Uyum Sağlamalarına Yardımcı Olmaktadır	Hiç Katılmıyorum	44	19,7	16	9,9	60	15,7	X=6,885 p=0,142
	Az Katılıyorum	34	15,2	28	17,4	62	16,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	76	34,1	60	37,3	136	35,4	
	Çok Katılıyorum	46	20,6	39	24,2	85	22,1	
	Tam Katılıyorum	23	10,4	18	11,2	41	10,7	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçe Planına Öğretmenlerin Edimlerini (performanslarını) Artırmaya Yönelik Hedeflerin Konulmasını Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	42	18,8	23	14,3	65	16,9	X=2,594 p=0,628
	Az Katılıyorum	38	17,1	29	18,0	67	17,4	
	Orta Derecede Katılıyorum	69	30,9	60	37,3	129	33,6	
	Çok Katılıyorum	50	22,4	32	19,8	82	21,4	
	Tam Katılıyorum	24	10,8	17	10,6	41	10,7	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Başarıyla Uygulanması İçin Bütçe Planında Birbirleriyle Tutarlı Hedeflerin Oluşturulmasını Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	24	10,8	16	9,8	40	10,4	X=3,406 p=0,492
	Az Katılıyorum	39	17,4	18	11,2	57	14,8	
	Orta Derecede Katılıyorum	74	33,2	60	37,3	134	34,9	
	Çok Katılıyorum	55	24,7	45	28,0	100	26,1	
	Tam Katılıyorum	31	13,9	22	13,7	53	13,8	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçe Planına Öğretmenleri Güdöleyici Hedeflerin Konulmasını Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	36	16,1	18	11,2	54	14,1	X=4,688 p=0,321
	Az Katılıyorum	42	18,8	26	16,1	68	17,7	
	Orta Derecede Katılıyorum	72	32,3	67	41,6	139	36,2	
	Çok Katılıyorum	49	22,0	31	19,3	80	20,8	
	Tam Katılıyorum	24	10,8	19	11,8	43	11,2	

Tablo 46’ya göre örneklemdaki katılımcıların görüşlerinde, okul müdürünün bütçe hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlamasına yönelik yaptığı liderliğe ilişkin cinsiyete göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen nicel bulgulara

göre, erkek ve kadın katılımcıların, okul müdürünün okulun bütçe hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlaması bakımından sergilediği liderliğe ilişkin benzer görüşlerde olduğu söylenebilir.

Okul müdürünün bütçe hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlamasına yönelik yaptığı liderliğe ilişkin öğrenim düzeyine göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 47’de verilmiştir.

Tablo 47

Okul Müdürünün Bütçe Hedeflerini Gerçekleştirmeyi Amaçlamasına Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Öğrenim Düzeyine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Lisans		Lisansüstü		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Müdürü, Okuldaki Tüm Öğretmenleri Okul Bütçesinin Hedeflerini Gerçekleştirme Amacı Etrafında Toplamaktadır	Hiç Katılmıyorum	46	15,2	17	21,0	63	16,4	X=3,162 p=0,531
	Az Katılıyorum	52	17,2	9	11,1	61	15,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	107	35,3	27	33,3	134	34,9	
	Çok Katılıyorum	62	20,5	19	23,5	81	21,1	
	Tam Katılıyorum	36	11,8	9	11,1	45	11,7	
Okulumuzun Müdürü, Öğretmenlerin Okul Bütçe Planında Yaşanan Ani Değişikliklere Uyum Sağlamalarına Yardımcı Olmaktadır	Hiç Katılmıyorum	45	14,9	15	18,5	60	15,6	X=2,410 p=0,661
	Az Katılıyorum	46	15,1	16	19,8	62	16,2	
	Orta Derecede Katılıyorum	112	37,0	24	29,6	136	35,4	
	Çok Katılıyorum	67	22,1	18	22,2	85	22,1	
	Tam Katılıyorum	33	10,9	8	9,9	41	10,7	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçe Planına Öğretmenlerin Edimlerini (performanslarını) Artırmaya Yönelik Hedeflerin Konulmasını Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	50	16,5	15	18,5	65	16,9	X=4,535 p=0,338
	Az Katılıyorum	57	18,8	10	12,4	67	17,4	
	Orta Derecede Katılıyorum	103	34,0	26	32,1	129	33,6	
	Çok Katılıyorum	59	19,5	23	28,4	82	21,4	
	Tam Katılıyorum	34	11,2	7	8,6	41	10,7	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Başarıyla Uygulanması İçin Bütçe Planında Birbirleriyle Tutarlı Hedeflerin Oluşturulmasını Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	29	9,6	11	13,6	40	10,4	X=5,608 p=0,230
	Az Katılıyorum	49	16,1	8	9,9	57	14,8	
	Orta Derecede Katılıyorum	110	36,3	24	29,6	134	34,9	
	Çok Katılıyorum	73	24,1	27	33,3	100	26,1	
	Tam Katılıyorum	42	13,9	11	13,6	53	13,8	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçe Planına Öğretmenleri Güdüleyici Hedeflerin Konulmasını Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	40	13,2	14	17,4	54	14,1	X=2,645 p=0,619
	Az Katılıyorum	58	19,1	10	12,3	68	17,7	
	Orta Derecede Katılıyorum	110	36,3	29	35,8	139	36,2	
	Çok Katılıyorum	62	20,5	18	22,2	80	20,8	
	Tam Katılıyorum	33	10,9	10	12,3	43	11,2	

Tablo 47’ye göre örneklemdaki katılımcıların görüşlerinde, okul müdürünün bütçe hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlamasına yönelik yaptığı liderliğe ilişkin

öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyindeki katılımcıların, okul müdürünün okulun bütçe hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlaması bakımından sergilediği liderliğe ilişkin benzer görüşlerde olduğu söylenebilir.

Okul müdürünün bütçe hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlamasına yönelik yaptığı liderliğe ilişkin öğretmenlikteki hizmet süresine göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 48’de verilmiştir.



Tablo 48

Okul Müdürünün Bütçe Hedeflerini Gerçekleştirmeyi Amaçlamasına Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	1-5 Yıl		6-10 Yıl		11-15 Yıl		16-20 Yıl		21 Yıl ve Üstü		Toplam		X
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	P
Okulumuzun Müdürü, Okuldaki Tüm Öğretmenleri Okul Bütçesinin Hedeflerini Gerçekleştirme Amacı Etrafında Toplamaktadır	Hiç Katılmıyorum	2	10,4	4	8,3	8	12,1	13	19,4	36	19,6	63	16,4	X=29,748 p=0,019
	Az Katılıyorum	1	5,3	4	8,3	11	16,7	12	17,9	33	17,9	61	15,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	4	21,1	24	50,0	25	37,9	26	38,8	55	29,9	134	34,9	
	Çok Katılıyorum	6	31,6	8	16,7	19	28,8	11	16,4	37	20,1	81	21,1	
	Tam Katılıyorum	6	31,6	8	16,7	3	4,5	5	7,5	23	12,5	45	11,7	
Okulumuzun Müdürü, Öğretmenlerin Okul Bütçe Planında Yaşanan Ani Değişikliklere Uyum Sağlamalarına Yardımcı Olmaktadır	Hiç Katılmıyorum	2	10,5	3	6,2	10	15,1	9	13,4	36	19,6	60	15,6	X=26,746 p=0,044
	Az Katılıyorum	1	5,3	4	8,3	12	18,2	17	25,4	28	15,1	62	16,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	5	26,3	25	52,1	21	31,8	24	35,8	61	33,2	136	35,4	
	Çok Katılıyorum	6	31,6	9	18,8	19	28,8	12	17,9	39	21,2	85	22,1	
	Tam Katılıyorum	5	26,3	7	14,6	4	6,1	5	7,5	20	10,9	41	10,8	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçe Planına Öğretmenlerin Edimlerini (Performanslarını) Artırmaya Yönelik Hedeflerin Konulmasını Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	2	10,5	6	12,5	7	10,6	15	22,4	35	19,1	65	16,9	X=26,955 p=0,042
	Az Katılıyorum	2	10,5	3	6,2	17	25,8	11	16,4	34	18,5	67	17,4	
	Orta Derecede Katılıyorum	4	21,1	23	47,9	24	36,4	24	35,8	54	29,3	129	33,6	
	Çok Katılıyorum	6	31,6	8	16,7	15	22,7	11	16,4	42	22,8	82	21,4	
	Tam Katılıyorum	5	26,3	8	16,7	3	4,5	6	9,0	19	10,3	41	10,7	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Başarıyla Uygulanması İçin Bütçe Planında Birbirleriyle Tutarlı Hedeflerin Oluşturulmasını Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	1	5,3	4	8,3	7	10,6	9	13,4	19	10,4	40	10,4	X=16,668 p=0,407
	Az Katılıyorum	1	5,3	4	8,3	9	13,6	9	13,4	34	18,5	57	14,8	
	Orta Derecede Katılıyorum	6	31,6	18	37,5	25	37,9	29	43,3	56	30,4	134	34,9	
	Çok Katılıyorum	5	26,2	13	27,1	19	28,8	14	20,9	49	26,6	100	26,1	
	Tam Katılıyorum	6	31,6	9	18,8	6	9,1	6	9,0	26	14,1	53	13,8	

(Devam ediyor)

Tablo 48 (Devam)

Okul Müdürünün Bütçe Hedeflerini Gerçekleştirmeyi Amaçlamasına Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	1-5 Yıl		6-10 Yıl		11-15 Yıl		16-20 Yıl		21 Yıl ve Üstü		Toplam		X	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	P	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçe Planına Öğretmenleri Güdüyeyici Hedeflerin Konulmasını Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	2	10,5	6	12,5	7	10,6	9	13,4	30	16,3	54	14,1	X=23,656 p=0,097	
	Az Katılıyorum	2	10,5	3	6,2	16	24,3	13	19,4	34	18,5	68	17,7		
	Orta Derecede Katılıyorum	4	21,1	21	43,7	25	37,9	27	40,3	62	33,7	139	36,2		
	Çok Katılıyorum	5	26,3	9	18,8	15	22,7	11	16,4	40	21,7	80	20,8		
	Tam Katılıyorum	6	31,6	9	18,8	3	4,5	7	10,5	18	9,8	43	11,2		

Tablo 48'e göre "Okulumuzun Müdürü, Okuldaki Tüm Öğretmenleri Okul Bütçesinin Hedeflerini Gerçekleştirme Amacı Etrafında Toplamaktadır." ifadesine yönelik örneklemdeki katılımcıların görüşleri öğretmenlikteki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. ($X=29,748$; $p=0,019<0.05$). Öğretmenlikteki hizmet süresi 1-5 yıl olanların görüşlerinin, 2'sinin (%10,4) hiç katılmıyorum, 1'inin (%5,3) az katılıyorum, 4'ünün (%21,1) orta derecede katılıyorum, 6'sının (%31,6) çok katılıyorum, 6'sının (%31,6) tam katılıyorum; öğretmenlikteki hizmet süresi 6-10 yıl olanların görüşlerinin, 4'ünün (%8,3) hiç katılmıyorum, 4'ünün (%8,3) az katılıyorum, 24'ünün (%50,0) orta derecede katılıyorum, 8'inin (%16,7) çok katılıyorum, 8'inin (%16,7) tam katılıyorum; öğretmenlikteki hizmet süresi 11-15 yıl olanların görüşlerinin, 8'inin (%12,1) hiç katılmıyorum, 11'inin (%16,7) az katılıyorum, 25'inin (%37,9) orta derecede katılıyorum, 19'unun (%28,8) çok katılıyorum, 3'ünün (%4,5) tam katılıyorum; öğretmenlikteki hizmet süresi 16-20 yıl olanların görüşlerinin, 13'ünün (%19,4) hiç katılmıyorum, 12'sinin (%17,9) az katılıyorum, 26'sının (%38,8) orta derecede katılıyorum, 11'inin (%16,4) çok katılıyorum, 5'inin (%7,5) tam katılıyorum; öğretmenlikteki hizmet süresi 21 yıl ve üstü olanların görüşlerinin, 36'sının (%19,6) hiç katılmıyorum, 33'ünün (%17,9) az katılıyorum, 55'inin (%29,9) orta derecede katılıyorum, 37'sinin (%20,1) çok katılıyorum, 23'ünün (%12,5) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

"Okulumuzun Müdürü, Öğretmenlerin Okul Bütçe Planında Yaşanan Ani Değişikliklere Uyum Sağlamalarına Yardımcı Olmaktadır." ifadesine yönelik örneklemdeki katılımcıların görüşleri öğretmenlikteki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. ($X=26,746$; $p=0,044<0.05$). Öğretmenlikteki hizmet süresi 1-5 yıl olanların görüşlerinin, 2'sinin (%10,5) hiç katılmıyorum, 1'inin (%5,3) az katılıyorum, 5'inin (%26,3) orta derecede katılıyorum, 6'sının (%31,6) çok katılıyorum, 5'inin (%26,3) tam katılıyorum; öğretmenlikteki hizmet süresi 6-10 yıl olanların görüşlerinin, 3'ünün (%6,2) hiç katılmıyorum, 4'ünün (%8,3) az katılıyorum, 25'inin (%52,1) orta derecede katılıyorum, 9'unun (%18,8) çok katılıyorum, 7'sinin (%14,6) tam katılıyorum; öğretmenlikteki hizmet süresi 11-15 yıl olanların görüşlerinin, 10'unun (%15,1) hiç katılmıyorum, 12'sinin (%18,2) az katılıyorum, 21'inin (%31,8) orta derecede katılıyorum, 19'unun (%28,8) çok katılıyorum, 4'ünün (%6,1) tam katılıyorum; öğretmenlikteki hizmet süresi 16-20 yıl olanların görüşlerinin, 9'unun (%13,4) hiç katılmıyorum, 17'sinin (%25,4) az katılıyorum, 24'ünün (%35,8) orta derecede katılıyorum, 12'sinin (%17,9) çok katılıyorum, 5'inin (%7,5) tam katılıyorum;

öğretmenlikteki hizmet süresi 21 yıl ve üstü olanların görüşlerinin, 36'sının (%19,6) hiç katılmıyorum, 28'inin (%15,1) az katılıyorum, 61'inin (%33,2) orta derecede katılıyorum, 39'unun (%21,2) çok katılıyorum, 20'sinin (%10,9) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçe Planına Öğretmenlerin Edimlerini (Performanslarını) Artırmaya Yönelik Hedeflerin Konulmasını Sağlamaktadır.” ifadesine yönelik örneklemdeki katılımcıların görüşleri öğretmenlikteki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. ($X=26,955$; $p=0,042<0.05$). Öğretmenlikteki hizmet süresi 1-5 yıl olanların görüşlerinin, 2'sinin (%10,5) hiç katılmıyorum, 2'sinin (%10,5) az katılıyorum, 4'ünün (%21,1) orta derecede katılıyorum, 6'sının (%31,6) çok katılıyorum, 5'inin (%26,3) tam katılıyorum; öğretmenlikteki hizmet süresi 6-10 yıl olanların görüşlerinin, 6'sının (%12,5) hiç katılmıyorum, 3'ünün (%6,2) az katılıyorum, 23'ünün (%47,9) orta derecede katılıyorum, 8'inin (%16,7) çok katılıyorum, 8'inin (%16,7) tam katılıyorum; öğretmenlikteki hizmet süresi 11-15 yıl olanların görüşlerinin, 7'sinin (%10,6) hiç katılmıyorum, 17'sinin (%25,8) az katılıyorum, 24'ünün (%36,4) orta derecede katılıyorum, 15'inin (%22,7) çok katılıyorum, 3'ünün (%4,5) tam katılıyorum; öğretmenlikteki hizmet süresi 16-20 yıl olanların görüşlerinin, 15'inin (%22,4) hiç katılmıyorum, 11'inin (%16,4) az katılıyorum, 24'ünün (%35,8) orta derecede katılıyorum, 11'inin (%16,4) çok katılıyorum, 6'sının (%9,0) tam katılıyorum; öğretmenlikteki hizmet süresi 21 yıl ve üstü olanların görüşlerinin, 35'inin (%19,1) hiç katılmıyorum, 34'ünün (%18,5) az katılıyorum, 54'ünün (%29,3) orta derecede katılıyorum, 42'sinin (%22,8) çok katılıyorum, 19'unun (%10,3) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzun Müdürü, Okuldaki Tüm Öğretmenleri Okul Bütçesinin Hedeflerini Gerçekleştirme Amacı Etrafında Toplamaktadır” ifadesine yönelik öğretmenlikteki hizmet süresine göre görüşler ve ki-kare testi post hoc analizi sonuçları Tablo 49’da verilmektedir.

Tablo 49

Okulumuzun Müdürü, Okuldaki Tüm Öğretmenleri Okul Bütçesinin Hedeflerini Gerçekleştirme Amacı Etrafında Toplamaktadır İfadesine Yönelik Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Post Hoc Analizi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Değer	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 Yıl ve Üstü	Toplam	X
			n	n	n	n	n	n	P
Okulumuzun Müdürü, Okuldaki Tüm Öğretmenleri Okul Bütçesinin Hedeflerini Gerçekleştirme Amacı Etrafında Toplamaktadır	Hiç Katılmıyorum	Sayı	2	4	8	13	36	63	X=29,748 p=0,019
		Beklenen Sayı	3.1	7.9	10.8	11.0	30.2	63.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-0.7	-1.6	-1.0	0.7	1.6		
	Az Katılıyorum	Sayı	1	4	11	12	33	61	
		Beklenen Sayı	3.0	7.6	10.5	10.6	29.2	61.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-1.3	-1.5	0.2	0.5	1.1		
	Orta Derecede Katılıyorum	Sayı	4	24	25	26	55	134	
		Beklenen Sayı	6.6	16.8	23.0	23.4	64.2	134.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-1.3	2.3	0.6	0.7	-2.0		
	Çok Katılıyorum	Sayı	6	8	19	11	37	81	
		Beklenen Sayı	4.0	10.1	13.9	14.1	38.8	81.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	1.1	-0.8	1.7	-1.0	-0.5		
	Tam Katılıyorum	Sayı	6	8	3	5	23	45	
		Beklenen Sayı	2.2	5.6	7.7	7.9	21.6	45.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	2.8	1.1	-2.0	-1.2	0.5		

Tablo 49’da görüldüğü üzere, “Okulumuzun Müdürü, Okuldaki Tüm Öğretmenleri Okul Bütçesinin Hedeflerini Gerçekleştirme Amacı Etrafında Toplamaktadır” ifadesine yönelik görev süresine göre yapılan ki-kare testi post hoc analizi sonucunda, 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenlerden “tam katılıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden anlamlı olarak fazla, 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerden “orta derecede katılıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden anlamlı olarak fazla, 11-15 yıl arası görev yapan öğretmenlerden “tam katılıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden anlamlı olarak fazla ve 21 yıl ve üstü görev yapan öğretmenlerden “orta derecede katılıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden anlamlı olarak azdır.

“Okulumuzun Müdürü, Öğretmenlerin Okul Bütçe Planında Yaşanan Ani Değişikliklere Uyum Sağlamalarına Yardımcı Olmaktadır” ifadesine yönelik öğretmenlikteki hizmet süresine göre görüşler ve ki-kare testi post hoc analizi Sonuçları Tablo 50’de verilmektedir.

Tablo 50

Okulumuzun Müdürü, Öğretmenlerin Okul Bütçe Planında Yaşanan Ani Değişikliklere Uyum Sağlamalarına Yardımcı Olmaktadır İfadesine Yönelik Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Post Hoc Analizi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Değer	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 Yıl ve Üstü	Toplam	X
			n	n	n	n	n	n	P
Okulumuzun Müdürü, Öğretmenlerin Okul Bütçe Planında Yaşanan Ani Değişikliklere Uyum Sağlamalarına Yardımcı Olmaktadır	Hiç Katılmıyorum	Sayı	2	3	10	9	36	60	X=26,746 p=0,044
		Beklenen Sayı	3.0	7.5	10.3	10.5	28.8	60.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-0.6	-1.9	-0.1	-0.5	2.0		
	Az Katılıyorum	Sayı	1	4	12	17	28	62	
		Beklenen Sayı	3.1	7.8	10.7	10.8	29.7	62.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-1.3	-1.6	0.5	2.3	-0.5		
	Orta Derecede Katılıyorum	Sayı	5	25	21	24	61	136	
		Beklenen Sayı	6.7	17.0	23.4	23.7	65.2	136.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-0.9	2.6	-0.7	0.1	-0.9		
	Çok Katılıyorum	Sayı	6	9	19	12	39	85	
		Beklenen Sayı	4.2	10.6	14.6	14.8	40.7	85.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	1.0	-0.6	1.4	-0.9	-0.4		
	Tam Katılıyorum	Sayı	5	7	4	5	20	41	
		Beklenen Sayı	2.0	5.1	7.0	7.2	19.6	41.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	2.3	0.9	-1.3	-0.9	0.1		

Tablo 50’de görüldüğü üzere, “Okulumuzun Müdürü, Öğretmenlerin Okul Bütçe Planında Yaşanan Ani Değişikliklere Uyum Sağlamalarına Yardımcı Olmaktadır” ifadesine yönelik görev süresine göre yapılan ki kare testi post hoc analizi sonucunda, 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenlerden “tam katılıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden anlamlı olarak fazla, 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerden “orta derecede katılıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden anlamlı olarak fazla, 16-20 yıl arası görev yapan öğretmenlerden “az katılıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden anlamlı olarak fazla ve 21 yıl ve üstü görev yapan öğretmenlerden “hiç katılmıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden anlamlı olarak fazladır.

“Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçe Planına Öğretmenlerin Edimlerini (Performanslarını) Artırmaya Yönelik Hedeflerin Konulmasını Sağlamaktadır” ifadesine yönelik öğretmenlikteki hizmet süresine göre görüşler ve ki-kare testi post hoc analizi sonuçları Tablo 51’de verilmektedir.

Tablo 51

Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçe Planına Öğretmenlerin Edimlerini (Performanslarını) Artırmaya Yönelik Hedeflerin Konulmasını Sağlamaktadır İfadesine Yönelik Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Post Hoc Analizi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Değer	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 Yıl ve Üstü	Toplam	X
			n	n	n	n	n	n	P
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçe Planına Öğretmenlerin Edimlerini (Performanslarını) Artırmaya Yönelik Hedeflerin Konulmasını Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	Sayı	2	6	7	15	35	65	X=26,955 p=0,042
		Beklenen Sayı	3.2	8.1	11.2	11.3	31.1	65.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-0.8	-0.9	-1.5	1.3	1.0		
	Az Katılıyorum	Sayı	2	3	17	11	34	67	
		Beklenen Sayı	3.3	8.4	11.5	11.7	32.1	67.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-0.8	-2.2	2.0	-0.2	0.5		
	Orta Derecede Katılıyorum	Sayı	4	23	24	24	54	129	
		Beklenen Sayı	6.4	16.1	22.2	22.5	61.8	129.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-1.2	2.2	0.5	0.4	-1.7		
	Çok Katılıyorum	Sayı	6	8	15	11	42	82	
		Beklenen Sayı	4.1	10.3	14.1	14.3	39.3	82.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	1.1	-0.8	0.3	-1.1	0.7		
	Tam Katılıyorum	Sayı	5	8	3	6	19	41	
		Beklenen Sayı	2.0	5.1	7.0	7.2	19.6	41.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	2.3	1.4	-1.8	-0.5	-0.2		

Tablo 51’de görüldüğü üzere, “Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçe Planına Öğretmenlerin Edimlerini (Performanslarını) Artırmaya Yönelik Hedeflerin Konulmasını Sağlamaktadır” ifadesine yönelik görev süresine göre yapılan ki kare testi post hoc analizi sonucunda, 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenlerden “tam katılıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden anlamlı olarak fazladır. 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerden “az katılıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden anlamlı olarak az ve “orta derecede katılıyorum” işaretleyen sayısı beklenenden anlamlı olarak fazladır.

Elde edilen nicel bulgulara göre anlamlı farklılığın “Okulumuzun Müdürü, Okuldaki Tüm Öğretmenleri Okul Bütçesinin Hedeflerini Gerçekleştirme Amacı Etrafında Toplamaktadır.”, “Okulumuzun Müdürü, Öğretmenlerin Okul Bütçe Planında Yaşanan Ani Değişikliklere Uyum Sağlamalarına Yardımcı Olmaktadır.” ve “Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçe Planına Öğretmenlerin Edimlerini (Performanslarını) Artırmaya Yönelik Hedeflerin Konulmasını Sağlamaktadır.” ifadelerine yönelik görüşlerin örneklemdeki katılımcıların öğretmenlikteki hizmet süresi arttıkça olumsuz yönde artmasından kaynaklandığı görülmektedir. Bu durum hizmet süresi fazla olan yönetici ve öğretmenlerin yaşadıkları deneyimlere koşut kamu okullarının gerçek anlamda bütçelerinin olmadığını bilmeleri ve okul müdürlerinin okul bütçe hedeflerinin gerçekleştirme amacı taşımaktan çok eldeki olanaklarla okulun acil gereksinmelerini giderme yolunu seçtikleri şeklinde yorumlanabilir.

Okul müdürünün bütçe hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlamasına yönelik yaptığı liderliğe ilişkin okul türüne göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 52’de verilmiştir.

Tablo 52

Okul Müdürünün Bütçe Hedeflerini Gerçekleştirmeyi Amaçlamasına Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Anaokulu		İlkokul		Ortaokul		İmam Hatip Ortaokulu		Anadolu Lisesi		İmam Hatip Lisesi		Meslek Lisesi		Toplam		X
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	P
Okulumuzun Müdürü, Okuldaki Tüm Öğretmenleri Okul Bütçesinin Hedeflerini Gerçekleştirme Amacı Etrafında Toplamaktadır	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	15	14,3	21	18,8	3	15,0	8	14,3	2	6,9	14	30,5	63	16,4	X=36,361 p=0,051
	Az Katılıyorum	4	25,0	15	14,3	13	11,6	4	20,0	12	21,4	5	17,2	8	17,4	61	15,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	3	18,8	38	36,2	49	43,8	6	30,0	17	30,4	11	37,9	10	21,7	134	34,9	
	Çok Katılıyorum	3	18,8	27	25,7	16	14,2	5	25,0	11	19,6	8	27,6	11	23,9	81	21,1	
	Tam Katılıyorum	6	37,4	10	9,5	13	11,6	2	10,0	8	14,3	3	10,4	3	6,5	45	11,7	
Okulumuzun Müdürü, Öğretmenlerin Okul Bütçe Planında Yaşanan Ani Değişikliklere Uyum Sağlamalarına Yardımcı Olmaktadır	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	15	14,3	20	17,9	3	15,0	6	10,7	2	6,9	14	30,4	60	15,6	X=32,933 p=0,106
	Az Katılıyorum	4	25,1	15	14,3	18	16,1	5	25,0	9	16,1	5	17,2	6	13,1	62	16,2	
	Orta Derecede Katılıyorum	2	12,5	36	34,3	43	38,3	6	30,0	24	42,9	10	34,5	15	32,6	136	35,4	
	Çok Katılıyorum	5	31,2	28	26,7	18	16,1	3	15,0	12	21,4	10	34,5	9	19,6	85	22,1	
	Tam Katılıyorum	5	31,2	11	10,4	13	11,6	3	15,0	5	8,9	2	6,9	2	4,3	41	10,7	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçe Planına Öğretmenlerin Edimlerini (Performanslarını) Artırmaya Yönelik Hedeflerin Konulmasını Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	18	17,1	23	20,5	3	15,0	5	8,9	2	6,9	14	30,5	65	16,9	X=36,777 p=0,046
	Az Katılıyorum	4	25,0	15	14,3	16	14,4	6	30,0	11	19,6	4	13,8	11	23,9	67	17,4	
	Orta Derecede Katılıyorum	4	25,0	42	40,0	39	34,8	3	15,0	21	37,5	11	37,9	9	19,6	129	33,6	
	Çok Katılıyorum	3	18,8	22	21,0	23	20,5	5	25,0	13	23,2	6	20,7	10	21,7	82	21,4	
	Tam Katılıyorum	5	31,2	8	7,6	11	9,8	3	15,0	6	10,8	6	20,7	2	4,3	41	10,7	

(Devam ediyor)

Tablo 52 (Devam)

Okul Müdürünün Bütçe Hedeflerini Gerçekleştirmeyi Amaçlamasına Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Anaokulu		İlkokul		Ortaokul		İmam Hatip Ortaokulu		Anadolu Lisesi		İmam Hatip Lisesi		Meslek Lisesi		Toplam		X
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	P
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Başarıyla Uygulanması İçin Bütçe Planında Birbirleriyle Tutarlı Hedeflerin Oluşturulmasını Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	13	12,4	13	11,6	2	10,0	4	7,1	2	6,9	6	13,0	40	10,4	X=19,773 p=0,710
	Az Katılıyorum	2	12,5	18	17,1	16	14,3	2	10,0	4	7,1	3	10,3	12	26,1	57	14,8	
	Orta Derecede Katılıyorum	5	31,2	35	33,3	39	34,8	7	35,0	23	41,1	10	34,5	15	32,6	134	34,9	
	Çok Katılıyorum	4	25,1	24	22,9	32	28,6	6	30,0	17	30,4	8	27,6	9	19,6	100	26,1	
	Tam Katılıyorum	5	31,2	15	14,3	12	10,7	3	15,0	8	14,3	6	20,7	4	8,7	53	13,8	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçe Planına Öğretmenleri Güdöleyici Hedeflerin Konulmasını Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	13	12,4	20	17,9	2	10,0	5	8,9	2	6,9	12	26,1	54	14,1	X=31,334 p=0,144
	Az Katılıyorum	3	18,8	19	18,1	15	13,4	6	30,0	10	17,9	3	10,4	12	26,1	68	17,7	
	Orta Derecede Katılıyorum	5	31,2	38	36,2	43	38,4	4	20,0	26	46,4	12	41,4	11	23,9	139	36,2	
	Çok Katılıyorum	3	18,8	23	21,9	23	20,5	5	25,0	11	19,6	7	24,1	8	17,4	80	20,8	
	Tam Katılıyorum	5	31,2	12	11,4	11	9,8	3	15,0	4	7,2	5	17,2	3	6,5	43	11,2	

Tablo 52'ye göre "Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçe Planına Öğretmenlerin Edimlerini (Performanslarını) Artırmaya Yönelik Hedeflerin Konulmasını Sağlamaktadır." ifadesine yönelik örneklemdeki katılımcıların görüşleri okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. ($X=36,777$; $p=0,046<0.05$). Anaokulunda görev yapanların görüşlerinin, 4'ünün (%25,0) az katılıyorum, 4'ünün (%25,0) orta derecede katılıyorum, 3'ünün (%18,8) çok katılıyorum, 5'inin (%31,2) tam katılıyorum; ilkokulda görev yapanların görüşlerinin, olanların 18'inin (%17,1) hiç katılmıyorum, 15'inin (%14,3) az katılıyorum, 42'sinin (%40,0) orta derecede katılıyorum, 22'sinin (%21,0) çok katılıyorum, 8'inin (%7,6) tam katılıyorum; ortaokulda görev yapanların görüşlerinin, 23'ünün (%20,5) hiç katılmıyorum, 16'sının (%14,4) az katılıyorum, 39'unun (%34,8) orta derecede katılıyorum, 23'ünün (%20,5) çok katılıyorum, 11'inin (%9,8) tam katılıyorum; imam hatip ortaokulunda görev yapanların görüşlerinin, 3'ünün (%15,0) hiç katılmıyorum, 6'sının (%30,0) az katılıyorum, 3'ünün (%15,0) orta derecede katılıyorum, 5'inin (%25,0) çok katılıyorum, 3'ünün (%15,0) tam katılıyorum; Anadolu lisesinde görev yapanların görüşlerinin, 5'inin (%8,9) hiç katılmıyorum, 11'inin (%19,6) az katılıyorum, 21'inin (%37,5) orta derecede katılıyorum, 13'ünün (%23,2) çok katılıyorum, 6'sının (%10,8) tam katılıyorum; imam hatip lisesinde görev yapanların görüşlerinin, 2'sinin (%6,9) hiç katılmıyorum, 4'ünün (%13,8) az katılıyorum, 11'inin (%37,9) orta derecede katılıyorum, 6'sının (%20,7) çok katılıyorum, 6'sının (%20,7) tam katılıyorum; meslek lisesinde görev yapanların görüşlerinin, 14'ünün (%30,5) hiç katılmıyorum, 11'inin (%23,9) az katılıyorum, 9'unun (%19,6) orta derecede katılıyorum, 10'unun (%21,7) çok katılıyorum, 2'sinin (%4,3) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

"Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçe Planına Öğretmenlerin Edimlerini (Performanslarını) Artırmaya Yönelik Hedeflerin Konulmasını Sağlamaktadır" ifadesine yönelik okul türüne göre görüşler ve ki-kare testi post hoc analizi sonuçları Tablo 53'de verilmiştir.

Tablo 53

Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçe Planına Öğretmenlerin Edimlerini (Performanslarını) Artırmaya Yönelik Hedeflerin Konulmasını Sağlamaktadır İfadesine Yönelik Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Post Hoc Analizi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Değer	Anaokulu	İlkokul	Ortaokul	İmam Hatip Ortaokulu	Anadolu Lisesi	İmam Hatip Lisesi	Meslek Lisesi	Toplam	X
			n	n	n	n	n	n	n	n	P
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçe Planına Öğretmenlerin Edimlerini (Performanslarını) Artırmaya Yönelik Hedeflerin Konulmasını Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	Sayı	0	18	23	3	5	2	14	65	X=36,777 p=0,046
		Beklenen Sayı	2.7	17.8	19.0	3.4	9.5	4.9	7.8	65.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-1.8	0.1	1.2	-0.2	-1.7	-1.5	2.6		
	Az Katılıyorum	Sayı	4	15	16	6	11	4	11	67	
		Beklenen Sayı	2.8	18.3	19.5	3.5	9.8	5.1	8.0	67.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	0.8	-1.0	-1.0	1.5	0.5	-0.5	1.2		
	Orta Derecede Katılıyorum	Sayı	4	42	39	3	21	11	9	129	
		Beklenen Sayı	5.4	35.3	37.6	6.7	18.8	9.7	15.5	129.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-0.7	1.6	0.3	-1.8	0.7	0.5	-2.1		
	Çok Katılıyorum	Sayı	3	22	23	5	13	6	10	82	
		Beklenen Sayı	3.4	22.4	23.9	4.3	12.0	6.2	9.8	82.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	-0.3	-0.1	-0.3	0.4	0.4	-0.1	0.1		
	Tam Katılıyorum	Sayı	5	8	11	3	6	6	2	41	
		Beklenen Sayı	1.7	11.2	12.0	2.1	6.0	3.1	4.9	41.0	
		Ayarlanmış Artık Değer	2.7	-1.2	-0.3	0.6	0.0	1.8	-1.5		

Tablo 53'te görüldüğü üzere, “Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçe Planına Öğretmenlerin Edimlerini (Performanslarını) Artırmaya Yönelik Hedeflerin Konulmasını Sağlamaktadır” ifadesine yönelik okul türüne göre yapılan ki kare testi post hoc analizi sonucunda, “tam katılıyorum” işaretleyen anaokulu öğretmeni sayısı beklenenden anlamlı olarak fazladır. Bunun yanında “hiç katılmıyorum” işaretleyen meslek lisesi öğretmeni sayısı beklenenden anlamlı olarak fazla ve “orta derecede katılıyorum” işaretleyen meslek lisesi öğretmeni sayısı beklenenden anlamlı olarak azdır.

Elde edilen nicel bulgulara göre “Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçe Planına Öğretmenlerin Edimlerini (Performanslarını) Artırmaya Yönelik Hedeflerin Konulmasını Sağlamaktadır.” ifadesine yönelik en olumsuz yanıtların meslek liselerinde görev yapan katılımcılardan geldiği görülmektedir. Bunun nedeni, bu okulların amacının meslek elemanı yetiştirme olması nedeniyle kültür öğretmenlerinden üst düzey bir akademik başarı beklenmediği ve meslek dersi öğretmenlerinin kendi alanlarıyla ilgili çalışmaları alışlagelmiş şekilde yaptığı, okul müdürünün de yapılan uygulamaları değiştirme yoluna gitmediği şeklinde yorumlanabilir.

Hiç katılmıyorum ve az katılıyorum seçeneklerinin toplamaları ile çok katılıyorum ve tam katılıyorum seçeneklerinin toplamaları karşılaştırılarak amaçlar ilkesine yönelik ifadelerle katılma oranlarına bakıldığında sadece “Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçe Planına Öğretmenlerin Edimlerini (Performanslarını) Artırmaya Yönelik Hedeflerin Konulmasını Sağlamaktadır. (34,3>32,1)” ifadesine katılmama oranının daha fazla olduğu; diğer tüm ifadelerle ise katılma oranlarının daha fazla olduğu görülmektedir. “Okulumuzun Müdürü, Okuldaki Tüm Öğretmenleri Okul Bütçesinin Hedeflerini Gerçekleştirme Amacı Etrafında Toplamaktadır. (32,3<32,8)”, “Okulumuzun Müdürü, Öğretmenlerin Okul Bütçe Planında Yaşanan Ani Değişikliklere Uyum Sağlamalarına Yardımcı Olmaktadır. (31,7<32,8)”, “Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Başarıyla Uygulanması İçin Bütçe Planında Birbirleriyle Tutarlı Hedeflerin Oluşturulmasını Sağlamaktadır. (25,2<39,8)” ve “Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçe Planına Öğretmenleri Güdöleyici Hedeflerin Konulmasını Sağlamaktadır. (31,8<32,0)” Oranlara bakıldığında, “Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Başarıyla Uygulanması İçin Bütçe Planında Birbirleriyle Tutarlı Hedeflerin Oluşturulmasını Sağlamaktadır.” ifadesi dışında tüm ifadelerle birbirlerine yakın oranlarda yanıt verildiği görülmektedir.

Elde edilen bu nicel bulgulara göre okul müdürünün okul bütçe planına öğretmenlerin edimlerini artırmaya yönelik hedeflerin konulmasını sağlamadığı;

okuldaki tüm öğretmenleri okul bütçesinin hedeflerini gerçekleştirme amacı etrafında topladığı, onların okul bütçe planında yaşanan ani değişikliklere uyum sağlamalarına yardımcı olduğu, okul bütçesinin başarıyla uygulanması için bütçe planında birbirleriyle tutarlı hedeflerin oluşturulmasını ve okul bütçe planına öğretmenleri güdüleyici hedeflerin konulmasını sağladığı söylenebilir.

Okul Müdürünün Bütçe Hedeflerini Gerçekleştirmeyi Amaçlamasına Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar. Okul müdürünün bütçe hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlamasına yönelik yaptığı liderliğe ilişkin elde edilen nitel bulgular bu açıdan yeterince liderlik yapıldığını göstermektedir. Çalışma grubundaki katılımcıların görüşlerine göre okul müdürünün bütçe hedeflerine yönelik amacı, kıt olan kaynakları doğru kullanarak önemli görülen gereksinimleri gidermektir. Bu konudaki katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Demirbaş alımlarında ciddi anlamda araştırma yapıyoruz, pazarlık yapıyoruz, teklif alıyoruz. Mesela üç kurumdan dört kurumdan beş kurumdan, mutfak alımında biz İstanbul'dan da fiyat aldık, Konya'dan da fiyat aldık, Kayseri'deki firmalardan da fiyat aldık. Oturduk, konuştuk en uygununa karar verdik. Bu manada bizim bir tasarrufumuz oluyor. Burada okul müdürünün liderliği ön plana çıkmak zorunda (MEFSBL).

Okul bütçemizin hedeflerini müdür bey ve iki müdür yardımcısı ile birlikte okulumuzun ihtiyaçlarına göre yıllık olarak belirleriz. Hedeflerimiz ise devletimizin göndermiş olduğu bütçeyi verimli, düzenli bir şekilde harcamayı düşünüyoruz. Öğretmenlerimizin de görüşünü alıyoruz, okul aile birliği başkanımızın da görüşünü alıyoruz. Okul müdürümüz de bu amaçları gerçekleştirmek için liderlik yapıyor (MYEMTAL1).

Okul yönetimi ve okul aile birliği tarafından oluşturuldu bütçe hedefleri. Bizim de katkımız oldu. Okulun giderlerine göre tahmini bütçe oluşturduk okul müdürü de bu konuda yeterince liderlik yapıyor (MYEİ1).

Okul müdürü sosyal olarak girişken biri, veliler ile diyalogu da iyi, yardım severler konusunda da iletişimi güzel onlardan da yeri geldiğinde destek alıyor. Örneğin okul müdürünün liderliği ile okulun fiziki şartları daha da iyileştirildi, bu süreçte öğretmenlerimizin de fikri alındı (MYEİ2).

Elde edilen nitel bulgulara göre kıt olan kaynakları en doğru şekilde kullanmaya çalışan okul müdürleri bu konuda, müdür yardımcıları ile öğretmenlerin de görüşlerini almaktadır. Bütçe hedeflerini gerçekleştirme amacındaki okul müdürünün bir lider olarak belirgin özelliklerinden birinin de veliler ve hayırseverlerle kurduğu iyi iletişim

olduğu söylenebilir. Okul müdürünün bütçe hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlamasına yönelik yaptığı liderliğe ilişkin elde edilen nitel bulgular nicel bulguları desteklemektedir.

Okul Müdürünün Okulda Eğitimsel Değerleri Ön Plana Çıkarmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında okul müdürünün okulda eğitimsel değerleri ön plana çıkarmaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin önce nicel bulgular ve yorumlar, sonra nitel bulgular ve yorumlar verilmiştir. Son bölümde nitel bulguların nicel bulguları destekleyip desteklemediğine ilişkin yorumlar yapılmıştır.

Okul Müdürünün Okulda Eğitimsel Değerleri Ön Plana Çıkarmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Nicel Bulgular ve Yorumlar. Okul müdürünün okulda eğitimsel değerleri ön plana çıkarmaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin görev türüne göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 54’de verilmiştir.

Tablo 54

Okul Müdürünün Okulda Eğitimsel Değerleri Ön Plana Çıkarmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Görev Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Öğretmen		Yönetici		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Müdürü, Okulda Uyulması Beklenen Eğitimsel Değerlerin Sınırını Açık Bir Şekilde Belirtmektedir	Hiç Katılmıyorum	35	10,0	2	5,7	37	9,6	X=2,266 p=0,687
	Az Katılıyorum	62	17,8	7	20,0	69	18,0	
	Orta Derecede Katılıyorum	109	31,2	8	22,9	117	30,5	
	Çok Katılıyorum	96	27,5	12	34,3	108	28,1	
	Tam Katılıyorum	47	13,5	6	17,1	53	13,8	
Okulumuzun Müdürü, Eğitimsel Değerleri Okula Yerleştirebilmeyi Her Türlü Başarıdan Üstün Görmektedir	Hiç Katılmıyorum	36	10,2	5	14,3	41	10,7	X=1,767 p=0,779
	Az Katılıyorum	48	13,8	3	8,6	51	13,3	
	Orta Derecede Katılıyorum	118	33,8	10	28,6	128	33,3	
	Çok Katılıyorum	99	28,4	12	34,2	111	28,9	
	Tam Katılıyorum	48	13,8	5	14,3	53	13,8	
Okulumuzun Müdürü, Okulda Çıkabilecek Çıkar Çatışmalarına Karşı Önlemler Almaktadır	Hiç Katılmıyorum	39	11,2	1	2,9	40	10,4	X=3,417 p=0,491
	Az Katılıyorum	42	12,0	6	17,1	48	12,5	
	Orta Derecede Katılıyorum	112	32,1	11	31,4	123	32,1	
	Çok Katılıyorum	105	30,1	10	28,6	115	29,9	
	Tam Katılıyorum	51	14,6	7	20,0	58	15,1	

Tablo 54'e göre örneklemdaki katılımcıların görüşlerinde, okul müdürünün okulda eğitimsel değerleri ön plana çıkarmaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin görev türüne göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre, öğretmen ve yöneticilerin, okul müdürünün okulda eğitimsel değerleri ön plana çıkarma bakımından sergilediği liderliğe ilişkin benzer görüşlerde olduğu söylenebilir.

Okul müdürünün okulda eğitimsel değerleri ön plana çıkarmaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin cinsiyete göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 55'de verilmiştir.

Tablo 55

Okul Müdürünün Okulda Eğitimsel Değerleri Ön Plana Çıkarmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Cinsiyete Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Erkek		Kadın		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Müdürü, Okulda Uyulması Beklenen Eğitimsel Değerlerin Sınırını Açık Bir Şekilde Belirtmektedir	Hiç Katılmıyorum	23	10,2	14	8,7	37	9,6	X=2,626 p=0,622
	Az Katılıyorum	45	20,2	24	14,9	69	18,0	
	Orta Derecede Katılıyorum	63	28,3	54	33,5	117	30,5	
	Çok Katılıyorum	62	27,8	46	28,6	108	28,1	
	Tam Katılıyorum	30	13,5	23	14,3	53	13,8	
Okulumuzun Müdürü, Eğitimsel Değerleri Okula Yerleştirebilmeyi Her Türlü Başarıdan Üstün Görmektedir	Hiç Katılmıyorum	28	12,5	13	8,1	41	10,7	X=3,554 p=0,470
	Az Katılıyorum	33	14,8	18	11,2	51	13,3	
	Orta Derecede Katılıyorum	70	31,4	58	36,0	128	33,3	
	Çok Katılıyorum	62	27,8	49	30,4	111	28,9	
	Tam Katılıyorum	30	13,5	23	14,3	53	13,8	
Okulumuzun Müdürü, Okulda Çıkabilecek Çıkar Çatışmalarına Karşı Önlemler Almaktadır	Hiç Katılmıyorum	26	11,7	14	8,7	40	10,4	X=9,534 p=0,049
	Az Katılıyorum	34	15,2	14	8,7	48	12,5	
	Orta Derecede Katılıyorum	59	26,5	64	39,7	123	32,1	
	Çok Katılıyorum	70	31,4	45	28,0	115	29,9	
	Tam Katılıyorum	34	15,2	24	14,9	58	15,1	

Tablo 55'e göre "Okulumuzun Müdürü, Okulda Çıkabilecek Çıkar Çatışmalarına Karşı Önlemler Almaktadır." ifadesine yönelik örneklemdaki katılımcıların görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. (X=9,534; p=0,049<0.05). Erkeklerin görüşlerinin, 26'sının (%11,7) hiç katılmıyorum, 34'ünün (%15,2) az katılıyorum, 59'unun (%26,5) orta derecede katılıyorum, 70'inin (%31,4) çok katılıyorum, 34'ünün (%15,2) tam katılıyorum; kadınların görüşlerinin, 14'ünün (%8,7) hiç katılmıyorum, 14'ünün (%8,7) az katılıyorum, 64'ünün (%39,7) orta

derecede katılıyorum, 45'inin (%28,0) çok katılıyorum, 24'ünün (%14,9) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

Elde edilen nicel bulgulara göre anlamlı farklılığının “Okulumuzun Müdürü, Okulda Çıkabilecek Çıkar Çatışmalarına Karşı Önlemler Almaktadır.” ifadesine yönelik kadınların erkeklere göre daha olumlu yanıt vermelerinden kaynaklandığı görülmektedir. Bunun nedeni, okul müdürlerinin görev dağılımını kadın yönetici ve öğretmenler arasında daha eşit bir şekilde yapması veya kadınlara yönelik pozitif ayrımcılık olabilir. Kadınların yapılan eşitsizliğe haklı olarak tepki gösterebilecekleri ve okulda çıkabilecek çıkar çatışmalarına göz yummayacakları okul yöneticileri tarafından dikkate alınması gereken bir durum olarak görülebilir. Erkek yönetici ve öğretmenlerin görev dağılımında eşitsizlik olsa da bu durumu okul müdürüne karşı açık bir şekilde belirtmemeleri ve bu konuda kadın yönetici ve öğretmenler kadar duyarlı olmamalarının görüş farklılığının diğer bir nedeni olduğu düşünülebilir.

Okul müdürünün okulda eğitimsel değerleri ön plana çıkarmaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin öğrenim düzeyine göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 56’da verilmiştir.

Tablo 56

Okul Müdürünün Okulda Eğitimsel Değerleri Ön Plana Çıkarmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Öğrenim Düzeyine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Lisans		Lisansüstü		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Müdürü, Okulda Uyulması Beklenen Eğitimsel Değerlerin Sınırını Açık Bir Şekilde Belirtmektedir	Hiç Katılmıyorum	25	8,3	12	14,8	37	9,6	X=6,907 p=0,141
	Az Katılıyorum	55	18,2	14	17,3	69	18,0	
	Orta Derecede Katılıyorum	100	33,0	17	21,0	117	30,5	
	Çok Katılıyorum	81	26,7	27	33,3	108	28,1	
	Tam Katılıyorum	42	13,8	11	13,6	53	13,8	
Okulumuzun Müdürü, Eğitimsel Değerleri Okula Yerleştirebilmeyi Her Türlü Başarıdan Üstün Görmektedir	Hiç Katılmıyorum	28	9,2	13	16,0	41	10,7	X=4,486 p=0,344
	Az Katılıyorum	40	13,2	11	13,6	51	13,3	
	Orta Derecede Katılıyorum	104	34,3	24	29,6	128	33,3	
	Çok Katılıyorum	86	28,4	25	30,9	111	28,9	
	Tam Katılıyorum	45	14,9	8	9,9	53	13,8	
Okulumuzun Müdürü, Okulda Çıkabilecek Çıkar Çatışmalarına Karşı Önlemler Almaktadır	Hiç Katılmıyorum	28	9,2	12	14,8	40	10,4	X=7,618 p=0,107
	Az Katılıyorum	34	11,2	14	17,3	48	12,5	
	Orta Derecede Katılıyorum	104	34,3	19	23,5	123	32,1	
	Çok Katılıyorum	88	29,1	27	33,3	115	29,9	
	Tam Katılıyorum	49	16,2	9	11,1	58	15,1	

Tablo 56'ya göre örneklemdeki katılımcıların görüşlerinde, okul müdürünün okulda eēitimsel deēerleri ön plana çıkarmaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin ērenim düzeyine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre, lisans ve lisansüstü eēitim düzeyindeki katılımcıların, okul müdürünün okulda eēitimsel deēerleri ön plana çıkarma bakımından sergilediēi liderliğe ilişkin benzer görüşlerde olduēu söylenebilir.

Okul müdürünün okulda eēitimsel deēerleri ön plana çıkarmaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin ēretmenlikteki hizmet süresine göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 57'de verilmiştir.



Tablo 57

Okul Müdürünün Okulda Eğitimsel Değerleri Ön Plana Çıkarmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	1-5 Yıl		6-10 Yıl		11-15 Yıl		16-20 Yıl		21 Yıl ve Üstü		Toplam		X
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	P
Okulumuzun Müdürü, Okulda Uyulması Beklenen Eğitimsel Değerlerin Sınırını Açık Bir Şekilde Belirtmektedir	Hiç Katılmıyorum	1	5,2	3	6,2	7	10,6	8	11,9	18	9,8	37	9,6	X=21,439 p=0,162
	Az Katılıyorum	2	10,5	3	6,2	11	16,7	14	20,9	39	21,2	69	18,0	
	Orta Derecede Katılıyorum	4	21,1	21	43,8	21	31,8	21	31,3	50	27,2	117	30,5	
	Çok Katılıyorum	6	31,6	11	22,9	22	33,3	18	26,9	51	27,7	108	28,1	
	Tam Katılıyorum	6	31,6	10	20,9	5	7,6	6	9,0	26	14,1	53	13,8	
Okulumuzun Müdürü, Eğitimsel Değerleri Okula Yerleştirebilmeyi Her Türlü Başarıdan Üstün Görmektedir	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	2	4,2	8	12,1	8	11,9	23	12,5	41	10,7	X=22,823 p=0,119
	Az Katılıyorum	3	15,7	0	0,0	10	15,2	12	17,9	26	14,1	51	13,3	
	Orta Derecede Katılıyorum	6	31,6	20	41,6	23	34,8	22	32,8	57	31,0	128	33,3	
	Çok Katılıyorum	4	21,1	17	35,4	20	30,3	18	26,9	52	28,3	111	28,9	
	Tam Katılıyorum	6	31,6	9	18,8	5	7,6	7	10,5	26	14,1	53	13,8	
Okulumuzun Müdürü, Okulda Çıkabilecek Çıkar Çatışmalarına Karşı Önlemler Almaktadır	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	2	4,2	7	10,6	10	14,9	21	11,4	40	10,4	X=25,481 p=0,062
	Az Katılıyorum	2	10,5	3	6,2	9	13,6	10	14,9	24	13,1	48	12,5	
	Orta Derecede Katılıyorum	5	26,3	25	52,1	19	28,8	24	35,8	50	27,2	123	32,1	
	Çok Katılıyorum	7	36,9	11	22,9	26	39,4	13	19,5	58	31,5	115	29,9	
	Tam Katılıyorum	5	26,3	7	14,6	5	7,6	10	14,9	31	16,8	58	15,1	

Tablo 57'ye göre örneklemdaki katılımcıların g r   lerinde, okul müdürünün okulda eēitimsel deēerleri ön plana çıkarmaya yönelik yaptığı liderliēe ilişkin  ēretmenlikteki hizmet süresine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre,  ēretmenlikteki hizmet süresi farklı olan katılımcıların, okul müdürünün okulda eēitimsel deēerleri ön plana çıkarma bakımından sergilediēi liderliēe ilişkin benzer g r   lerde olduēu söylenebilir.

Okul müdürünün okulda eēitimsel deēerleri ön plana çıkarmaya yönelik yaptığı liderliēe ilişkin okul türüne göre g r   ler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 58'de görülmektedir.



Tablo 58

Okul Müdürünün Okulda Eğitimsel Değerleri Ön Plana Çıkarmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Anaokulu		İlkokul		Ortaokul		İmam Hatip Ortaokulu		Anadolu Lisesi		İmam Hatip Lisesi		Meslek Lisesi		Toplam		X
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	P
Okulumuzun Müdürü, Okulda Uyulması Beklenen Eğitimsel Değerlerin Sınırını Açık Bir Şekilde Belirtmektedir	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	10	9,5	14	12,5	2	10,0	2	3,6	3	10,4	6	13,0	37	9,6	X=27,061 p=0,302
	Az Katılıyorum	4	25,0	16	15,2	18	16,1	5	25,0	10	17,8	3	10,4	13	28,3	69	18,0	
	Orta Derecede Katılıyorum	4	25,0	38	36,2	37	33,0	4	20,0	21	37,5	5	17,2	8	17,4	117	30,5	
	Çok Katılıyorum	3	18,8	28	26,7	29	25,9	6	30,0	16	28,6	11	37,9	15	32,6	108	28,1	
	Tam Katılıyorum	5	31,2	13	12,4	14	12,5	3	15,0	7	12,5	7	24,1	4	8,7	53	13,8	
Okulumuzun Müdürü, Eğitimsel Değerleri Okula Yerleştirebilmeyi Her Türlü Başarıdan Üstün Görmektedir	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	10	9,5	16	14,3	4	20,0	4	7,2	2	6,9	5	10,9	41	10,7	X=33,618 p=0,092
	Az Katılıyorum	4	25,0	13	12,4	12	10,7	2	10,0	5	8,9	3	10,3	12	26,1	51	13,3	
	Orta Derecede Katılıyorum	4	25,0	40	38,1	42	37,5	2	10,0	19	33,9	5	17,2	16	34,7	128	33,3	
	Çok Katılıyorum	4	25,0	29	27,6	28	25,0	8	40,0	21	37,5	12	41,5	9	19,6	111	28,9	
	Tam Katılıyorum	4	25,0	13	12,4	14	12,5	4	20,0	7	12,5	7	24,1	4	8,7	53	13,8	
Okulumuzun Müdürü, Okulda Çıkabilecek Çıkar Çatışmalarına Karşı Önlemler Almaktadır	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	11	10,5	16	14,3	1	5,0	4	7,1	3	10,3	5	10,9	40	10,4	X=22,405 p=0,555
	Az Katılıyorum	3	18,8	8	7,6	13	11,6	5	25,0	7	12,5	3	10,3	9	19,5	48	12,5	
	Orta Derecede Katılıyorum	4	25,0	38	36,2	39	34,8	6	30,0	18	32,1	6	20,7	12	26,1	123	32,1	
	Çok Katılıyorum	5	31,2	32	30,5	29	25,9	5	25,0	18	32,1	9	31,1	17	37,0	115	29,9	
	Tam Katılıyorum	4	25,0	16	15,2	15	13,4	3	15,0	9	16,2	8	27,6	3	6,5	58	15,1	

Tablo 58'e göre örneklemdaki katılımcıların görüşlerinde, okul müdürünün okulda eğitimsel değerleri ön plana çıkarmaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin okul türüne göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre, farklı okul türlerinde görev yapan katılımcıların, okul müdürünün okulda eğitimsel değerleri ön plana çıkarma bakımından sergilediği liderliğe ilişkin benzer görüşlerde olduğu söylenebilir.

Hiç katılmıyorum ve az katılıyorum seçeneklerinin toplamaları ile çok katılıyorum ve tam katılıyorum seçeneklerinin toplamaları karşılaştırılarak değerler ilkesine yönelik ifadelerle katılma oranlarına bakıldığında ifadelerin tamamına katılma oranlarının daha fazla olduğu görülmektedir. “Okulumuzun Müdürü, Okulda Uyulması Beklenen Eğitimsel Değerlerin Sınırını Açık Bir Şekilde Belirtmektedir. (27,6<41,9)”, “Okulumuzun Müdürü, Eğitimsel Değerleri Okula Yerleştirebilmeyi Her Türlü Başarıdan Üstün Görmektedir. (24,0<42,7)”, ve “Okulumuzun Müdürü, Okulda Çıkabilecek Çıkar Çatışmalarına Karşı Önlemler Almaktadır. (22,9<45,0)”

Elde edilen bu nicel bulgulara göre okul müdürünün, okulda uyulması beklenen eğitimsel değerlerin sınırını açık bir şekilde belirttiği, bu değerleri okula yerleştirebilmeyi her türlü başarıdan üstün gördüğü ve okulda çıkabilecek çıkar çatışmalarına karşı önlemler aldığı söylenebilir.

Okul Müdürünün Okulda Eğitimsel Değerleri Ön Plana Çıkarmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar. Okul müdürünün okulda eğitimsel değerleri ön plana çıkarmaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin elde edilen nitel bulgular bu açıdan yeterince liderlik yapıldığını göstermektedir. Eğitimsel değerlerin ön plana çıkarılması için okul bütçesinin kullanıldığı durumlar olmakla birlikte bütçe kullanılmasına gerek kalmadan da eğitimsel değerlerin ön plana çıkarıldığı söylenebilir. Bu konudaki katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Şimdi bizim öğretmenler kurullarında da genelde konuştuğumuz bir şey vardır: Vatanını en çok seven görevini en iyi yapandır. Arkadaşlarımızı bu şekilde motive ediyoruz. Bu okul bizim ikinci evimiz, buradaki çocuklar bizim çocuğumuz. Öğretmenlerimiz velilerle de iyi iletişim kuruluyor. Ben okul müdürü olarak kendimi müdür ya da idareci olarak düşünmüyorum, ben buradaki arkadaşlarım önünde yürüyen bir neferim (MEİ1).

Çocuk mutlaka bir şekilde alır. Öğretmenlerimin dahi ümidini kestiği bir çocuk benim için değerlidir. Benim okulumda hiç hırsızlık olmaz, birinin eşyası kaybolursa bulan hemen bize getirir. Çünkü ben öğrencilerime şunu dedim: “Bir

ihtiyacınız olursa bana gelin dedim.” Çocuk oradaki paraya tenezzül etmesin. Okul kıyafeti alamayan benim yanıma gelsin. Çocukları severek, kendilerine güvenerek bunu sağladım. Bana göre eğitimsel değerler paradan daha önemli (MEAL).

Çalışma grubundaki katılımcılardan bazıları ise eğitimsel değerler için bütçe kullanılmasının gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Okullarda eğitimsel değerlere yönelik planlama yapıldığı, bu konuda özel uygulamalara yer verildiği katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Bu konudaki görüşler şu şekildedir:

Planlamayı yaparken eğitimsel değerler en önemlisi. Bakanlığımız onun için para gönderiyor. Öğretmen arkadaşımız “ihtiyacımız var” diyorsa ödeneğimizin tamamını karşılıyorsa tamamını, karşılamıyorsa ek ödenek noktasında da talepte bulunurum. Eğitimde önceliğimiz, eğitimsel değerler para ile kesinlikle ölçülmemeli (MEİ2).

Sene başındaki okul-aile birliği yönetim kurulunu oluşturduğumuz, okulun ihtiyaçlarını belirlediğimiz toplantı, velinin nazarında yıllardır para toplantısı olarak algılanmış. Dedim ki “bu sene paranın adını anmayacağız okulun eğitim olarak durumunu ortaya koyacağız. Bana göre okuma yazmadan, matematikten önceki birinci önceliğimiz değerler eğitimi” dedim. Bunu velilerle paylaşmak çok da hoşuma gitti. Benim buradan bütün öğrencilerim doktor, mühendis olarak yetişmeyecek, buradan çıkanlar çöpçü de olacak, tamirci de olacak ama hepsinin ahlaklı, düzgün bir insan olması lazım. Bunu söylediğimde velilerden çok olumlu tepkiler aldım. Eğitimsel değerleri ön plana çıkarmak için sadece öğretmenlere değil bir okul müdürü olarak velilere de liderlik yaptım (MEİ3).

Okulda eğitimsel değerler bütçedeki kaynak sıkıntısına rağmen ön plana çıkıyor. Bazen arkadaşlarla kendi aramızda kaynak toplayarak başarıyı ödüllendiriyoruz. İlle de resmi olması şart değil. Maddi olmasa bile öğretmenler fedakarlık yapıyorlar. Mesela öğretmen teneffüste, boş saatinde, okul çıkışında ders veriyor; bu bir fedakarlıktır (MYEİHO).

Eğitimsel değerler bütçeden daha ön planda olmalı ama bütçe olmadan da bu olmuyor maalesef, ikisi beraber olmalı. Eğitimsel değerleri gerçekleştirmek de bütçeye bağlı. Bütçe olmayınca bir şey yapamıyoruz (MYEİ2).

Okul müdürü yasal yönden sıkıntı yaşamamak için farklı kaynaklar aramaya çekiniyor. Eğitimsel değerleri gerçekleştirmek için de yeterince liderlik yapamıyor. Halk oyunları çalıştırdım, iki kez Kayseri birincisi oldum bana davulcu parası bulamadılar (ÖEİ4).

Okul müdürünün okulda eğitimsel değerleri ön plana çıkarmaya yönelik yeterince liderlik yaptığını gösteren nitel bulgular nicel bulguları desteklemektedir. Okul bütçesinden eğitimsel değerler için pay ayrılması durumunda daha olumlu sonuçların alınabilir.

Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Yönetiminde Saydamlığı Sağlamaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında okul müdürünün okul bütçesinin yönetiminde saydamlığı sağlamaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin önce nicel bulgular ve yorumlar, sonra nitel bulgular ve yorumlar verilmiştir. Son bölümde nitel bulguların nicel bulguları destekleyip desteklemediğine ilişkin yorumlar yapılmıştır.

Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Yönetiminde Saydamlığı Sağlamaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Nicel Bulgular ve Yorumlar. Okul müdürünün okul bütçesinin yönetiminde saydamlığı sağlamaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin görev türüne göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 59’da verilmiştir.

Tablo 59

Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Yönetiminde Saydamlığı Sağlamaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Görev Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Öğretmen		Yönetici		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Müdürü, Okulda Savurganlığı Önleyecek Önlemler Almaktadır	Hiç Katılmıyorum	21	6,0	1	2,8	22	5,7	X=4,856 p=0,302
	Az Katılıyorum	36	10,3	3	8,6	39	10,2	
	Orta Derecede Katılıyorum	98	28,1	5	14,3	103	26,8	
	Çok Katılıyorum	121	34,7	16	45,7	137	35,7	
	Tam Katılıyorum	73	20,9	10	28,6	83	21,6	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Saydam (Şeffaf) Bir Şekilde Yönetilmesini Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	39	11,3	1	2,9	40	10,4	X=11,714 p=0,020
	Az Katılıyorum	35	10,0	4	11,4	39	10,2	
	Orta Derecede Katılıyorum	101	28,9	5	14,3	106	27,6	
	Çok Katılıyorum	109	31,2	11	31,4	120	31,2	
	Tam Katılıyorum	65	18,6	14	40,0	79	20,6	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinden Kaynaklanan Sorunlara Hızlı Çözümler Getirmektedir	Hiç Katılmıyorum	29	8,3	2	5,7	31	8,1	X=6,887 p=0,142
	Az Katılıyorum	37	10,6	5	14,3	42	10,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	107	30,7	4	11,4	111	28,9	
	Çok Katılıyorum	109	31,2	14	40,0	123	32,0	
	Tam Katılıyorum	67	19,2	10	28,6	77	20,1	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesiyle İlgili Bilgilere Ulaşmayı Kolaylaştırıcı Önlemler Almaktadır	Hiç Katılmıyorum	40	11,4	1	2,9	41	10,7	X=5,713 p=0,222
	Az Katılıyorum	42	12,0	5	14,3	47	12,2	
	Orta Derecede Katılıyorum	115	33,0	8	22,9	123	32,0	
	Çok Katılıyorum	97	27,8	12	34,3	109	28,4	
	Tam Katılıyorum	55	15,8	9	25,6	64	16,7	

Tablo 59'a göre "Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Saydam (Şeffaf) Bir Şekilde Yönetilmesini Sağlamaktadır." ifadesine yönelik örneklemdeki katılımcıların görüşleri görev türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. ($X=11,714$; $p=0,020<0.05$). Öğretmenlerin görüşlerinin, 39'unun (%11,3) hiç katılmıyorum, 35'inin (%10,0) az katılıyorum, 101'inin (%28,9) orta derecede katılıyorum, 109'unun (%31,2) çok katılıyorum, 65'inin (%18,6) tam katılıyorum; yöneticilerin görüşlerinin, 1'inin (%2,9) hiç katılmıyorum, 4'ünün (%11,4) az katılıyorum, 5'inin (%14,3) orta derecede katılıyorum, 11'inin (%31,4) çok katılıyorum, 14'ünün (%40,0) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

Elde edilen nicel bulgulara göre anlamlı farklılığının "Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Saydam (Şeffaf) Bir Şekilde Yönetilmesini Sağlamaktadır." ifadesine yönelik yöneticilerin öğretmenlere göre daha olumlu yanıt vermelerinden kaynaklandığı görülmektedir.

Okul müdürünün okul bütçesinin yönetiminde saydamlığı sağlamaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin cinsiyete göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 60'da verilmiştir.

Tablo 60

Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Yönetiminde Saydamlığı Sağlamaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Cinsiyete Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Erkek		Kadın		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Müdürü, Okulda Savurganlığı Önleyecek Önlemler Almaktadır	Hiç Katılmıyorum	15	6,7	7	4,3	22	5,7	$X=3,952$ $p=0,413$
	Az Katılıyorum	25	11,2	14	8,7	39	10,2	
	Orta Derecede Katılıyorum	54	24,2	49	30,5	103	26,8	
	Çok Katılıyorum	84	37,7	53	32,9	137	35,7	
	Tam Katılıyorum	45	20,2	38	23,6	83	21,6	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Saydam (Şeffaf) Bir Şekilde Yönetilmesini Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	29	13,0	11	6,8	40	10,4	$X=10,098$ $p=0,039$
	Az Katılıyorum	27	12,1	12	7,5	39	10,2	
	Orta Derecede Katılıyorum	51	22,9	55	34,2	106	27,6	
	Çok Katılıyorum	72	32,3	48	29,8	120	31,2	
	Tam Katılıyorum	44	19,7	35	21,7	79	20,6	

(Devam ediyor)

Tablo 60 (Devam)

Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Yönetiminde Saydamlığı Sağlamaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Cinsiyete Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Erkek		Kadın		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinden Kaynaklanan Sorunlara Hızlı Çözümler Getirmektedir	Hiç Katılmıyorum	22	9,8	9	5,6	31	8,1	X=15,100 p=0,004
	Az Katılıyorum	30	13,5	12	7,4	42	10,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	49	22,0	62	38,5	111	28,9	
	Çok Katılıyorum	73	32,7	50	31,1	123	32,0	
	Tam Katılıyorum	49	22,0	28	17,4	77	20,1	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesiyle İlgili Bilgilere Ulaşmayı Kolaylaştırıcı Önlemler Almaktadır	Hiç Katılmıyorum	33	14,7	8	5,0	41	10,7	X=15,947 p=0,003
	Az Katılıyorum	28	12,6	19	11,8	47	12,2	
	Orta Derecede Katılıyorum	57	25,6	66	41,0	123	32,0	
	Çok Katılıyorum	66	29,6	43	26,7	109	28,4	
	Tam Katılıyorum	39	17,5	25	15,5	64	16,7	

Tablo 60'a göre "Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Saydam (Şeffaf) Bir Şekilde Yönetilmesini Sağlamaktadır." ifadesine yönelik örneklemdeki katılımcı görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. ($X=10,098$; $p=0,039<0.05$). Erkeklerin görüşlerinin, 29'unun (%13,0) hiç katılmıyorum, 27'sinin (%12,1) az katılıyorum, 51'inin (%22,9) orta derecede katılıyorum, 72'sinin (%32,3) çok katılıyorum, 44'ünün (%19,7) tam katılıyorum; kadınların görüşlerinin, 11'inin (%6,8) hiç katılmıyorum, 12'sinin (%7,5) az katılıyorum, 55'inin (%34,2) orta derecede katılıyorum, 48'inin (%29,8) çok katılıyorum, 35'inin (%21,7) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

"Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinden Kaynaklanan Sorunlara Hızlı Çözümler Getirmektedir." ifadesine yönelik örneklemdeki katılımcı görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. ($X=15,100$; $p=0,004<0.05$). Erkeklerin görüşlerinin, 22'sinin (%9,8) hiç katılmıyorum, 30'unun (%13,5) az katılıyorum, 49'unun (%22,0) orta derecede katılıyorum, 73'ünün (%32,7) çok katılıyorum, 49'unun (%22,0) tam katılıyorum; kadınların görüşlerinin, 9'unun (%5,6) hiç katılmıyorum, 12'sinin (%7,4) az katılıyorum, 62'sinin (%38,5) orta derecede katılıyorum, 50'sinin (%31,1) çok katılıyorum, 28'inin (%17,4) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

"Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesiyle İlgili Bilgilere Ulaşmayı Kolaylaştırıcı Önlemler Almaktadır." ifadesine yönelik örneklemdeki katılımcı görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. ($X=15,947$; $p=0,003<0.05$). Erkeklerin

görüşlerinin, 33'ünün (%14,7) hiç katılmıyorum, 28'inin (%12,6) az katılıyorum, 57'sinin (%25,6) orta derecede katılıyorum, 66'sının (%29,6) çok katılıyorum, 39'unun (%17,5) tam katılıyorum; kadınların görüşlerinin, 8'inin (%5,0) hiç katılmıyorum, 19'unun (%11,8) az katılıyorum, 66'sının (%41,0) orta derecede katılıyorum, 43'ünün (%26,7) çok katılıyorum, 25'inin (%15,5) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

Elde edilen nicel bulgulara göre anlamlı farklılığın “Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Saydam (Şeffaf) Bir Şekilde Yönetilmesini Sağlamaktadır.”, “Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinden Kaynaklanan Sorunlara Hızlı Çözümler Getirmektedir.” ve “Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesiyle İlgili Bilgilere Ulaşmayı Kolaylaştırıcı Önlemler Almaktadır.” ifadelerine yönelik erkeklerin kadınlara göre daha olumsuz yanıt vermelerinden kaynaklandığı görülmektedir. Bunun nedeni erkek yönetici ve öğretmenlerin kadın yönetici ve öğretmenlere göre okul bütçesiyle daha yakından ilgilenmeleri, gelen ödenek, yapılan bağışlar ve harcamalar hakkında daha fazla bilgiye daha hızlı bir şekilde ulaşmak istemelerine karşın bu konuda amaçlarına ulaşamamaları olabilir. Okulların saydam bir şekilde yönetildiğini savunabilmek için cinsiyet ve görev farkı gözetmeksizin tüm paydaşların aynı görüşte olması gerektiği söylenebilir.

Okul yöneticileri okullarını saydam bir şekilde yönetebilmek için sorunların çözümüne tüm paydaşları katmalıdır. Bunun için okul yöneticileri okulların amaçlarına uygun politik beceriler geliştirerek gerekli etkileşimleri sağlamalıdır (Altunay, 2021).

Okul müdürünün okul bütçesinin yönetiminde saydamlığı sağlamaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin öğrenim düzeyine göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 61’de verilmiştir.

Tablo 61

Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Yönetiminde Saydamlığı Sağlamaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Öğrenim Düzeyine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Lisans		Lisansüstü		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Müdürü, Okulda Savurganlığı Önleyecek Önlemler Almaktadır	Hiç Katılmıyorum	16	5,2	6	7,4	22	5,7	X=2,879 p=0,578
	Az Katılıyorum	29	9,6	10	12,3	39	10,2	
	Orta Derecede Katılıyorum	86	28,4	17	21,0	103	26,8	
	Çok Katılıyorum	105	34,7	32	39,5	137	35,7	
	Tam Katılıyorum	67	22,1	16	19,8	83	21,6	

(Devam ediyor)

Tablo 61 (Devam)

Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Yönetiminde Saydamlığı Sağlamaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Öğrenim Düzeyine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Lisans		Lisansüstü		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Saydam (şeffaf) Bir Şekilde Yönetilmesini Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	30	9,9	10	12,3	40	10,4	X=4,841 p=0,304
	Az Katılıyorum	32	10,6	7	8,6	39	10,2	
	Orta Derecede Katılıyorum	87	28,7	19	23,5	106	27,6	
	Çok Katılıyorum	98	32,3	22	27,2	120	31,2	
	Tam Katılıyorum	56	18,5	23	28,4	79	20,6	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinden Kaynaklanan Sorunlara Hızlı Çözümler Getirmektedir	Hiç Katılmıyorum	21	6,9	10	12,3	31	8,1	X=6,202 p=0,185
	Az Katılıyorum	34	11,2	8	9,8	42	10,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	95	31,4	16	19,8	111	28,9	
	Çok Katılıyorum	95	31,4	28	34,6	123	32,0	
	Tam Katılıyorum	58	19,1	19	23,5	77	20,1	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesiyle İlgili Bilgilere Ulaşmayı Kolaylaştırıcı Önlemler Almaktadır	Hiç Katılmıyorum	30	9,9	11	13,5	41	10,7	X=9,307 p=0,054
	Az Katılıyorum	38	12,6	9	11,1	47	12,2	
	Orta Derecede Katılıyorum	107	35,3	16	19,8	123	32,0	
	Çok Katılıyorum	78	25,7	31	38,3	109	28,4	
	Tam Katılıyorum	50	16,5	14	17,3	64	16,7	

Tablo 61'e göre örneklemdaki katılımcıların görüşlerinde, okul müdürünün okul bütçesinin yönetiminde saydamlığı sağlamaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyindeki katılımcıların, okul müdürünün okul bütçesinin yönetiminde saydamlığı sağlama bakımından sergilediği liderliğe ilişkin benzer görüşlerde olduğu söylenebilir.

Okul müdürünün okul bütçesinin yönetiminde saydamlığı sağlamaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin öğretmenlikteki hizmet süresine göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 62'de verilmiştir.

Tablo 62

Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Yönetiminde Saydamlığı Sağlamaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	1-5 Yıl		6-10 Yıl		11-15 Yıl		16-20 Yıl		21 Yıl ve Üstü		Toplam		X
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	P
Okulumuzun Müdürü, Okulda Savurganlığı Önleyecek Önlemler Almaktadır	Hiç Katılmıyorum	1	5,3	2	4,2	5	7,6	4	6,1	10	5,4	22	5,7	X=24,587 p=0,077
	Az Katılıyorum	1	5,3	2	4,2	6	9,1	8	11,9	22	12,0	39	10,2	
	Orta Derecede Katılıyorum	5	26,3	21	43,7	18	27,3	22	32,8	37	20,1	103	26,8	
	Çok Katılıyorum	5	26,3	10	20,8	29	43,9	21	31,3	72	39,1	137	35,7	
	Tam Katılıyorum	7	36,8	13	27,1	8	12,1	12	17,9	43	23,4	83	21,6	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Saydam (şeffaf) Bir Şekilde Yönetilmesini Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	1	5,2	4	8,3	8	12,1	6	9,0	21	11,4	40	10,4	X=14,439 p=0,566
	Az Katılıyorum	0	0,0	5	10,4	7	10,6	6	9,0	21	11,4	39	10,2	
	Orta Derecede Katılıyorum	4	21,1	17	35,4	17	25,7	24	35,8	44	23,9	106	27,6	
	Çok Katılıyorum	6	31,6	12	25,1	24	36,4	18	26,8	60	32,6	120	31,2	
	Tam Katılıyorum	8	42,1	10	20,8	10	15,2	13	19,4	38	20,7	79	20,6	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinden Kaynaklanan Sorunlara Hızlı Çözümler Getirmektedir	Hiç Katılmıyorum	1	5,2	2	4,2	5	7,6	5	7,5	18	9,8	31	8,1	X=15,276 p=0,504
	Az Katılıyorum	0	0,0	5	10,4	11	16,7	5	7,5	21	11,4	42	10,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	6	31,6	17	35,4	17	25,7	24	35,8	47	25,5	111	28,9	
	Çok Katılıyorum	6	31,6	15	31,2	25	37,9	22	32,8	55	29,9	123	32,0	
	Tam Katılıyorum	6	31,6	9	18,8	8	12,1	11	16,4	43	23,4	77	20,1	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesiyle İlgili Bilgilere Ulaşmayı Kolaylaştırıcı Önlemler Almaktadır	Hiç Katılmıyorum	1	5,3	2	4,2	6	9,1	6	9,1	26	14,1	41	10,7	X=20,105 p=0,216
	Az Katılıyorum	0	0,0	6	12,5	11	16,7	9	13,4	21	11,4	47	12,2	
	Orta Derecede Katılıyorum	9	47,3	21	43,8	20	30,3	22	32,8	51	27,7	123	32,0	
	Çok Katılıyorum	4	21,1	12	25,0	23	34,8	21	31,3	49	26,6	109	28,4	
	Tam Katılıyorum	5	26,3	7	14,5	6	9,1	9	13,4	37	20,2	64	16,7	

Tablo 62'ye göre 6rneklemdeki katılımcıların görüşlerinde, okul müdürünün okul bütçesinin yönetiminde saydamlığı sağlamaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin öğretmenlikteki hizmet süresine göre anlamlı farklılık olmadığı görölmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre, öğretmenlikteki hizmet süresi farklı olan katılımcıların, okul müdürünün okul bütçesinin yönetiminde saydamlığı sağlama bakımından sergilediğı liderliğe ilişkin benzer görüşlerde olduğu söylenebilir.

Okul müdürünün okul bütçesinin yönetiminde saydamlığı sağlamaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin okul türüne göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 63'de verilmiştir.



Tablo 63

Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Yönetiminde Saydamlığı Sağlamaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Anaokulu		İlkokul		Ortaokul		İmam Hatip Ortaokulu		Anadolu Lisesi		İmam Hatip Lisesi		Meslek Lisesi		Toplam		X
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	P
Okulumuzun Müdürü, Okulda Savurganlığı Önleyecek Önlemler Almaktadır	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	6	5,7	10	8,9	1	5,0	2	3,6	0	0,0	3	6,5	22	5,7	X=19,043 p=0,750
	Az Katılıyorum	2	12,5	10	9,5	11	9,8	2	10,0	5	8,9	2	6,9	7	15,2	39	10,2	
	Orta Derecede Katılıyorum	3	18,8	30	28,6	37	33,0	5	25,0	12	21,4	7	24,1	9	19,6	103	26,8	
	Çok Katılıyorum	6	37,5	35	33,3	36	32,1	6	30,0	24	42,9	10	34,5	20	43,5	137	35,7	
	Tam Katılıyorum	5	31,2	24	22,9	18	16,2	6	30,0	13	23,2	10	34,5	7	15,2	83	21,6	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Saydam (şeffaf) Bir Şekilde Yönetilmesini Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	11	10,4	13	11,6	3	15,0	4	7,1	2	6,9	7	15,2	40	10,4	X=32,318 p=0,119
	Az Katılıyorum	4	25,0	7	6,7	11	9,8	3	15,0	5	8,9	1	3,4	8	17,4	39	10,2	
	Orta Derecede Katılıyorum	2	12,5	34	32,4	38	33,9	3	15,0	16	28,6	6	20,7	7	15,2	106	27,6	
	Çok Katılıyorum	4	25,0	26	24,8	31	27,7	7	35,0	22	39,3	13	44,8	17	37,0	120	31,2	
	Tam Katılıyorum	6	37,5	27	25,7	19	17,0	4	20,0	9	16,1	7	24,2	7	15,2	79	20,6	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinden Kaynaklanan Sorunlara Hızlı Çözümler Getirmektedir	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	9	8,6	12	10,7	3	15,0	2	3,7	0	0,0	5	10,8	31	8,1	X=26,579 p=0,324
	Az Katılıyorum	3	18,8	10	9,5	12	10,7	2	10,0	5	8,9	3	10,3	7	15,2	42	10,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	3	18,8	35	33,3	34	30,4	1	5,0	20	35,7	6	20,7	12	26,1	111	28,9	
	Çok Katılıyorum	6	37,4	29	27,6	35	31,2	9	45,0	18	32,1	9	31,1	17	37,0	123	32,0	
	Tam Katılıyorum	4	25,0	22	21,0	19	17,0	5	25,0	11	19,6	11	37,9	5	10,9	77	20,1	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesiyle İlgili Bilgilere Ulaşmayı Kolaylaştırıcı Önlemler Almaktadır	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	12	11,4	14	12,5	2	10,0	5	8,9	1	3,4	7	15,2	41	10,7	X=12,929 p=0,967
	Az Katılıyorum	2	12,5	12	11,4	14	12,5	2	10,0	8	14,3	2	6,9	7	15,2	47	12,2	
	Orta Derecede Katılıyorum	4	25,1	34	32,4	39	34,8	6	30,0	18	32,1	9	31,1	13	28,3	123	32,0	
	Çok Katılıyorum	5	31,2	27	25,7	30	26,8	7	35,0	16	28,6	10	34,5	14	30,4	109	28,4	
	Tam Katılıyorum	5	31,2	20	19,1	15	13,4	3	15,0	9	16,1	7	24,1	5	10,9	64	16,7	

Tablo 63'e göre örneklemdaki katılımcıların görüşlerinde, okul müdürünün okul bütçesinin yönetiminde saydamlığı sağlamaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin okul türüne göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre, farklı okul türlerinde görev yapan katılımcıların, okul müdürünün okul bütçesinin yönetiminde saydamlığı sağlama bakımından sergilediği liderliğe ilişkin benzer görüşlerde olduğu söylenebilir.

Hiç katılmıyorum ve az katılıyorum seçeneklerinin toplamaları ile çok katılıyorum ve tam katılıyorum seçeneklerinin toplamaları karşılaştırılarak saydamlık ilkesine yönelik ifadelerle katılma oranlarına bakıldığında ifadelerin tamamına katılma oranlarının daha fazla olduğu görülmektedir. “Okulumuzun Müdürü, Okulda Savurganlığı Önleyecek Önlemler Almaktadır. (15,9<57,3)”, “Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Saydam (Şeffaf) Bir Şekilde Yönetilmesini Sağlamaktadır. (20,6<51,8)”, “Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinden Kaynaklanan Sorunlara Hızlı Çözümler Getirmektedir. (19,0<52,1)” ve “Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesiyle İlgili Bilgilere Ulaşmayı Kolaylaştırıcı Önlemler Almaktadır. (22,9<45,1)”

Elde edilen bu nicel bulgulara göre okul müdürünün, okulda savurganlığı önleyecek önlemleri aldığı, okul bütçesinin saydam bir şekilde yönetilmesini sağladığı, okul bütçesinden kaynaklanan sorunlara hızlı çözümler getirdiği ve okul bütçesiyle ilgili bilgilere ulaşmayı kolaylaştırıcı önlemler aldığının katılımcılarca düşünüldüğü söylenebilir.

Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Yönetiminde Saydamlığı Sağlamaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar. Okul müdürünün okul bütçesinin yönetiminde saydamlığı sağlamaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin elde edilen nitel bulgular bu açıdan yeterince liderlik yapıldığını göstermektedir. Saydamlığı sağlamaya yönelik okul müdürlerinin gelen para miktarından çok yapılan harcamalar konusunda öğretmenlere ve velilere bilgi verdikleri belirtilmektedir. Savurganlığı önlemek amacıyla yapılan uygulamaların da saydamlığa katkı sağladığı dile getirilmiştir. Bu konudaki katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Burada hem amaca ulaşmak hem de daha şeffaf harcama yapmak için okul müdürü olarak üzerime düşen görevi yaptığımı düşünüyorum. Devletimiz sağ olsun parayı göndermiş, ama bize güvenerek göndermiş, çarçur edip har vurup harman savurmak için değil (MEFSBL).

Benim çalışma prensibim yönetimde şeffaflıktır. Hangi konuda olursa olsun, ilk önce idareci arkadaşlarımla görüşürüm, onların fikrini alırım, sonra öğretmenlerimizle. Şimdi ben bugün okul müdürlüğünü bıraksam, sekiz yıldır bu okuldayım çok rahat öğretmenler odasına girip öğretmenlik yapabilecek durumdayım (MEİ1).

Bütçe yönetiminde bir lider olarak şeffaflığı da sağladığımı söyleyebilirim. Veli toplantılarında ben bunu ifade ediyorum, evime alacağım bir şey için ben pazarlık yapamıyorum ama okul için pazarlık yapıyorum. Mesela dokuz bin liralık perdeyi pazarlık yaparak yedi bin liraya yaptırdım, buna da okul-aile birliği üyeleri şahit oluyor ve diğer velilere de anlatıyorlar (MEİ2).

Okul bütçesinin yönetiminde saydamlığı sağlamaya yönelik okulda kurulan komisyonların da etkili olduğu belirtilmiştir. Bu konudaki katılımcı görüşleri şu şekildedir.

Öğretmenlerden evrakları imzalayanlar neyi imzaladıklarını bilmezler, sormaya da utanırlar bazen. Ben öğretmenlere derim ki, “arkadaşlar bununla kırtasiye aldık, piyasa araştırmasını siz yapabilirsiniz”, ya da tesliminde “siz de bulunun” derim. “Hocam biz size güveniyoruz” derler “güven başka bu başka” derim. Ben şeffaflıktan yanayım hangi paranın nereye gittiğinin bilinmesinden yanayım her zaman (MEA2).

Komisyonlar bütçenin şeffaf bir şekilde yönetilmesi için kuruluyor. Bu şeffaflığı okul idaresi, okul müdürü sağlıyor. Okul müdürünün şeffaflık için yeterince liderlik yaptığını düşünüyorum. Okulun eğitsel veya fiziksel eksikleri öğretmenler kurulunda tartışılıyor, sonra gönüllülük esasına dayalı herkes taşın altına elini sokuyor (ÖEİ1).

Okul müdürlerinin okullarını saydam bir şekilde yönettiklerine ilişkin elde edilen nitel bulgular bu konudaki nicel bulguları desteklemektedir. Komisyonların saydamlığa katkısının olmasıyla birlikte farklı kaynaklardan okula gelen para miktarı konusunda harcama yapılmadan önce bilgilendirilmediği ve harcamalar yapıldıktan sonra imza aşamasında okul müdürü tarafından bilgilendirildiği katılımcılarca belirtilmiştir.

Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Yönetilmesinde Yenilikleri İzleme ve Sorumluluk Almaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında okul müdürünün okul bütçesinin yönetilmesinde yenilikleri izleme ve sorumluluk almaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin önce nicel bulgular ve yorumlar, sonra nitel bulgular ve yorumlar verilmiştir. Son bölümde nitel bulguların nicel bulguları destekleyip desteklemediğine ilişkin yorumlar yapılmıştır.

Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Yönetilmesinde Yenilikleri İzleme ve Sorumluluk Almaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Nicel Bulgular ve Yorumlar.

Okul müdürünün okul bütçesinin yönetilmesinde yenilikleri izleme ve sorumluluk almaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin görev türüne göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 64’de verilmiştir.

Tablo 64

Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Yönetilmesinde Yenilikleri İzleme ve Sorumluluk Almaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Görev Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Öğretmen		Yönetici		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Müdürü, Bütçe Yönetimi Alanındaki Yenilikleri İzlemekte ve Okulumuzda Uygulamaktadır	Hiç Katılmıyorum	28	8,0	2	5,7	30	7,8	X=5,351 p=0,253
	Az Katılıyorum	45	12,9	5	14,3	50	13,0	
	Orta Derecede Katılıyorum	128	36,7	7	20,0	135	35,2	
	Çok Katılıyorum	93	26,6	12	34,3	105	27,3	
	Tam Katılıyorum	55	15,8	9	25,7	64	16,7	
Okulumuzun Müdürü, Öğretmenlerin Bütçe Yönetimiyle İlgili Yeteneklerini Geliştirmelerine Katkı Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	55	15,8	3	8,6	58	15,1	X=8,769 p=0,067
	Az Katılıyorum	50	14,3	9	25,7	59	15,4	
	Orta Derecede Katılıyorum	133	38,1	7	20,0	140	36,5	
	Çok Katılıyorum	69	19,8	9	25,7	78	20,2	
	Tam Katılıyorum	42	12,0	7	20,0	49	12,8	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Yönetimine İlişkin Sorumluluğunu Yerine Getirmektedir	Hiç Katılmıyorum	22	6,3	1	2,9	23	6,0	X=6,538 p=0,162
	Az Katılıyorum	31	8,9	3	8,6	34	8,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	98	28,1	4	11,4	102	26,6	
	Çok Katılıyorum	120	34,4	15	42,9	135	35,1	
	Tam Katılıyorum	78	22,3	12	34,2	90	23,4	

Tablo 64’e göre örneklemdaki katılımcıların görüşlerinde, okul müdürünün okul bütçesinin yönetilmesinde yenilikleri izleme ve sorumluluk almaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin görev türüne göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre, öğretmen ve yöneticilerin, okul müdürünün okul bütçesinin yönetilmesinde yenilikleri izleme ve sorumluluk alma bakımından sergilediği liderliğe ilişkin benzer görüşlerde olduğu söylenebilir.

Okul müdürünün okul bütçesinin yönetilmesinde yenilikleri izleme ve sorumluluk almaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin cinsiyete göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 65’de verilmiştir.

Tablo 65

Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Yönetilmesinde Yenilikleri İzleme ve Sorumluluk Almaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Cinsiyete Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Erkek		Kadın		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Müdürü, Bütçe Yönetimi Alanındaki Yenilikleri İzlemekte ve Okulumuzda Uygulamaktadır	Hiç Katılmıyorum	23	10,4	7	4,3	30	7,8	X=12,725 p=0,013
	Az Katılıyorum	34	15,2	16	9,9	50	13,0	
	Orta Derecede Katılıyorum	65	29,1	70	43,5	135	35,2	
	Çok Katılıyorum	60	26,9	45	28,0	105	27,3	
	Tam Katılıyorum	41	18,4	23	14,3	64	16,7	
Okulumuzun Müdürü, Öğretmenlerin Bütçe Yönetimiyle İlgili Yeteneklerini Geliştirmelerine Katkı Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	43	19,3	15	9,3	58	15,1	X=12,657 p=0,013
	Az Katılıyorum	28	12,6	31	19,3	59	15,4	
	Orta Derecede Katılıyorum	73	32,7	67	41,6	140	36,5	
	Çok Katılıyorum	46	20,6	32	19,9	78	20,3	
	Tam Katılıyorum	33	14,8	16	9,9	49	12,7	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Yönetimine İlişkin Sorumluluğunu Yerine Getirmektedir	Hiç Katılmıyorum	16	7,2	7	4,3	23	6,0	X=4,716 p=0,318
	Az Katılıyorum	23	10,3	11	6,8	34	8,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	52	23,3	50	31,1	102	26,6	
	Çok Katılıyorum	80	35,9	55	34,2	135	35,2	
	Tam Katılıyorum	52	23,3	38	23,6	90	23,4	

Tablo 65'e göre "Okulumuzun Müdürü, Bütçe Yönetimi Alanındaki Yenilikleri İzlemekte ve Okulumuzda Uygulamaktadır." ifadesine yönelik örneklemdeki katılımcı görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. (X=12,725; p=0,013<0.05). Erkeklerin görüşlerinin, 23'ünün (%10,4) hiç katılmıyorum, 34'ünün (%15,2) az katılıyorum, 65'inin (%29,1) orta derecede katılıyorum, 60'ının (%26,9) çok katılıyorum, 41'inin (%18,4) tam katılıyorum; kadınların görüşlerinin, 7'sinin (%4,3) hiç katılmıyorum, 16'sının (%9,9) az katılıyorum, 70'inin (%43,5) orta derecede katılıyorum, 45'inin (%28,0) çok katılıyorum, 23'ünün (%14,3) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

"Okulumuzun Müdürü, Öğretmenlerin Bütçe Yönetimiyle İlgili Yeteneklerini Geliştirmelerine Katkı Sağlamaktadır." ifadesine yönelik örneklemdeki katılımcı görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. (X=12,657; p=0,013<0.05). Erkeklerin görüşlerinin, 43'ünün (%19,3) hiç katılmıyorum, 28'inin (%12,6) az katılıyorum, 73'ünün (%32,7) orta derecede katılıyorum, 46'sının (%20,6) çok katılıyorum, 33'ünün (%14,8) tam katılıyorum; kadınların görüşlerinin, 15'inin (%9,3) hiç katılmıyorum, 31'inin (%19,3) az katılıyorum, 67'sinin (%41,6) orta derecede

katılıyorum, 32'sinin (%19,9) çok katılıyorum, 16'sının (%9,9) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

Elde edilen nicel bulgulara göre görüş farklılığının “Okulumuzun Müdürü, Bütçe Yönetimi Alanındaki Yenilikleri İzlemekte ve Okulumuzda Uygulamaktadır.” ve “Okulumuzun Müdürü, Öğretmenlerin Bütçe Yönetimiyle İlgili Yeteneklerini Geliştirmelerine Katkı Sağlamaktadır.” ifadelerine yönelik erkeklerin kadınlara göre daha olumsuz yanıt vermelerinden kaynaklandığı görülmektedir. Bunun nedeni erkek yönetici ve öğretmenlerin kadın yönetici ve öğretmenlere göre bütçe yönetimi konusunda okul müdürlerini yetersiz görmeleri olabilir. Bu konuda yetersiz olduğu düşünülen okul müdürlerinden öğretmenlerin yeteneklerini geliştirmeleri de beklenememelidir.

Komisyonlarda görev alan erkek öğretmenlerin bütçe yönetimi konusunda dile getirdiği önerilerin okul müdürü tarafından dikkate alınmaması da anlamlı farklılığın diğer bir nedeni olabilir. Komisyonlara genellikle okul müdürünün bütçe yönetimiyle ilgili uygulamalarına karşı çıkmayan öğretmenlerin alındığı düşünülebilir.

Okul müdürlerinin görevlendirilmesinde bütçe yönetimine ilişkin bir değerlendirme bulunmamaktadır. Bütçe yönetimi konusunda okul müdürleri süreç içerisinde kendilerini geliştirme çabasına girmektedir. Bu çaba da daha çok gelen ödeneklerin ve bağışların yasalara uygun bir şekilde sistem üzerinden harcanmasını gerçekleştirmeyi öğrenme şeklinde olmaktadır. Bu konuda Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okul müdürlerine yönelik planlı bir hizmet içi eğitim verilmediği gibi MEBBİS'te yer alan ÖBA (Öğretmen Bilişim Ağı) ana kapısında da birçok farklı konuda eğitim olmasına karşın bütçe yönetimi konusunda hiçbir eğitim bulunmamaktadır.

Okul müdürünün okul bütçesinin yönetilmesinde yenilikleri izleme ve sorumluluk almaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin öğrenim düzeyine göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 66'da verilmiştir.

Tablo 66

Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Yönetilmesinde Yenilikleri İzleme ve Sorumluluk Almaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Öğrenim Düzeyine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Lisans		Lisansüstü		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Müdürü, Bütçe Yönetimi Alanındaki Yenilikleri İzlemekte ve Okulumuzda Uygulamaktadır	Hiç Katılmıyorum	20	6,6	10	12,3	30	7,8	X=8,092 p=0,088
	Az Katılıyorum	39	12,9	11	13,6	50	13,0	
	Orta Derecede Katılıyorum	116	38,3	19	23,5	135	35,2	
	Çok Katılıyorum	78	25,7	27	33,3	105	27,3	
	Tam Katılıyorum	50	16,5	14	17,3	64	16,7	
Okulumuzun Müdürü, Öğretmenlerin Bütçe Yönetimiyle İlgili Yeteneklerini Geliştirmelerine Katkı Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	44	14,5	14	17,3	58	15,1	X=6,155 p=0,188
	Az Katılıyorum	46	15,2	13	16,0	59	15,4	
	Orta Derecede Katılıyorum	117	38,6	23	28,4	140	36,5	
	Çok Katılıyorum	55	18,2	23	28,4	78	20,3	
	Tam Katılıyorum	41	13,5	8	9,9	49	12,7	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Yönetimine İlişkin Sorumluluğunu Yerine Getirmektedir	Hiç Katılmıyorum	17	5,6	6	7,4	23	6,0	X=4,353 p=0,360
	Az Katılıyorum	25	8,3	9	11,1	34	8,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	85	28,1	17	21,0	102	26,6	
	Çok Katılıyorum	110	36,3	25	30,9	135	35,1	
	Tam Katılıyorum	66	21,7	24	29,6	90	23,4	

Tablo 66'ya göre örneklemdaki katılımcıların görüşlerinde, okul müdürünün okul bütçesinin yönetilmesinde yenilikleri izleme ve sorumluluk almaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyindeki katılımcıların, okul müdürünün okul bütçesinin yönetilmesinde yenilikleri izleme ve sorumluluk alma bakımından sergilediği liderliğe ilişkin benzer görüşlerde olduğu söylenebilir.

Okul müdürünün okul bütçesinin yönetilmesinde yenilikleri izleme ve sorumluluk almaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin öğretmenlikteki hizmet süresine göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 67'de verilmiştir.

Tablo 67

Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Yönetilmesinde Yenilikleri İzleme ve Sorumluluk Almaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	1-5 Yıl		6-10 Yıl		11-15 Yıl		16-20 Yıl		21 Yıl ve Üstü		Toplam		X
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	P
Okulumuzun Müdürü, Bütçe Yönetimi Alanındaki Yenilikleri İzlemekte ve Okulumuzda Uygulamaktadır	Hiç Katılmıyorum	1	5,3	0	0,0	7	10,5	4	6,0	18	9,8	30	7,8	X=22,545 p=0,126
	Az Katılıyorum	1	5,3	5	10,4	12	18,2	11	16,4	21	11,4	50	13,0	
	Orta Derecede Katılıyorum	6	31,6	23	47,9	17	25,8	25	37,3	64	34,8	135	35,2	
	Çok Katılıyorum	6	31,6	13	27,1	24	36,4	19	28,4	43	23,4	105	27,3	
	Tam Katılıyorum	5	26,2	7	14,6	6	9,1	8	11,9	38	20,6	64	16,7	
Okulumuzun Müdürü, Öğretmenlerin Bütçe Yönetimiyle İlgili Yeteneklerini Geliştirmelerine Katkı Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	2	10,5	4	8,3	8	12,1	9	13,5	35	19,0	58	15,1	X=22,768 p=0,120
	Az Katılıyorum	1	5,3	6	12,5	13	19,7	11	16,4	28	15,2	59	15,4	
	Orta Derecede Katılıyorum	5	26,3	23	47,9	24	36,4	29	43,3	59	32,1	140	36,5	
	Çok Katılıyorum	5	26,3	9	18,8	18	27,3	11	16,4	35	19,0	78	20,2	
	Tam Katılıyorum	6	31,6	6	12,5	3	4,5	7	10,4	27	14,7	49	12,8	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Yönetimine İlişkin Sorumluluğunu Yerine Getirmektedir	Hiç Katılmıyorum	1	5,2	1	2,1	4	6,1	4	6,0	13	7,1	23	6,0	X=13,888 p=0,607
	Az Katılıyorum	0	0,0	4	8,3	8	12,1	4	6,0	18	9,8	34	8,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	4	21,1	17	35,4	17	25,8	23	34,3	41	22,3	102	26,6	
	Çok Katılıyorum	8	42,1	14	29,2	27	40,8	21	31,3	65	35,3	135	35,1	
	Tam Katılıyorum	6	31,6	12	25,0	10	15,2	15	22,4	47	25,5	90	23,4	

Tablo 68

Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Yönetilmesinde Yenilikleri İzleme ve Sorumluluk Almaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Anaokulu		İlkokul		Ortaokul		İmam Hatip Ortaokulu		Anadolu Lisesi		İmam Hatip Lisesi		Meslek Lisesi		Toplam		X
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	P
Okulumuzun Müdürü, Bütçe Yönetimi Alanındaki Yenilikleri İzlemekte Ve Okulumuzda Uygulamaktadır	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	10	9,5	11	9,8	2	10,0	4	7,2	0	0,0	3	6,5	30	7,8	X=26,405 p=0,333
	Az Katılıyorum	2	12,5	12	11,4	15	13,4	4	20,0	5	8,9	2	7,0	10	21,7	50	13,0	
	Orta Derecede Katılıyorum	5	31,2	39	37,1	40	35,7	4	20,0	25	44,6	9	31,0	13	28,3	135	35,2	
	Çok Katılıyorum	4	25,1	24	22,9	33	29,5	7	35,0	12	21,4	9	31,0	16	34,8	105	27,3	
	Tam Katılıyorum	5	31,2	20	19,1	13	11,6	3	15,0	10	17,9	9	31,0	4	8,7	64	16,7	
Okulumuzun Müdürü, Öğretmenlerin Bütçe Yönetimiyle İlgili Yeteneklerini Geliştirmelerine Katkı Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	18	17,2	23	20,5	3	15,0	6	10,8	0	0,0	8	17,4	58	15,1	X=28,719 p=0,231
	Az Katılıyorum	3	18,8	10	9,5	18	16,1	2	10,0	12	21,4	4	13,8	10	21,7	59	15,4	
	Orta Derecede Katılıyorum	5	31,2	39	37,1	42	37,5	6	30,0	21	37,5	12	41,4	15	32,6	140	36,5	
	Çok Katılıyorum	3	18,8	20	19,0	19	17,0	6	30,0	13	23,2	8	27,6	9	19,6	78	20,2	
	Tam Katılıyorum	5	31,2	18	17,2	10	8,9	3	15,0	4	7,1	5	17,2	4	8,7	49	12,8	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Yönetimine İlişkin Sorumluluğunu Yerine Getirmektedir	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	7	6,7	10	8,9	2	10,0	1	1,8	0	0,0	3	6,5	23	6,0	X=28,257 p=0,249
	Az Katılıyorum	2	12,4	9	8,5	15	13,4	1	5,0	3	5,4	1	3,4	3	6,5	34	8,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	3	18,8	29	27,6	29	25,9	4	20,0	16	28,6	9	31,0	12	26,1	102	26,6	
	Çok Katılıyorum	4	25,0	32	30,5	38	33,9	9	45,0	24	42,8	7	24,2	21	45,7	135	35,1	
	Tam Katılıyorum	7	43,8	28	26,7	20	17,9	4	20,0	12	21,4	12	41,4	7	15,2	90	23,4	

Tablo 68'e göre örneklemdaki katılımcıların görüşlerinde, okul müdürünün okul bütçesinin yönetilmesinde yenilikleri izleme ve sorumluluk almaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin okul türüne göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre, farklı okul türlerinde görev yapan katılımcıların, okul müdürünün okul bütçesinin yönetilmesinde yenilikleri izleme ve sorumluluk alma bakımından sergilediği liderliğe ilişkin benzer görüşlerde olduğu söylenebilir.

Hiç katılmıyorum ve az katılıyorum seçeneklerinin toplamaları ile çok katılıyorum ve tam katılıyorum seçeneklerinin toplamaları karşılaştırılarak yönetim ilkesine yönelik ifadelere katılma oranlarına bakıldığında ifadelerin tamamına katılma oranlarının daha fazla olduğu görülmektedir. “Okulumuzun Müdürü, Bütçe Yönetimi Alanındaki Yenilikleri İzlemekte ve Okulumuzda Uygulamaktadır. (20,8<44,0)”, “Okulumuzun Müdürü, Öğretmenlerin Bütçe Yönetimiyle İlgili Yeteneklerini Geliştirmelerine Katkı Sağlamaktadır. (30,5<33,1)”, ve “Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Yönetimine İlişkin Sorumluluğunu Yerine Getirmektedir. (14,9<58,6)”

Elde edilen bu nicel bulgulara göre okul müdürünün, bütçe yönetimi alanındaki yenilikleri izlediği ve okulda uyguladığı, öğretmenlerin bütçe yönetimiyle ilgili yeteneklerini geliştirmelerine katkı sağladığı ve okul bütçesinin yönetimine ilişkin sorumluluğunu yerine getirdiği söylenebilir. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okullara sağlanan kaynaklar MYS (Muhasebe Yönetim Sistemi) elektronik sistemi üzerinden gönderilmekte ve harcanmakta, okul-aile birliği işlemleri de TEFBİS (Türkiye'de Eğitimin Finansmanı ve Eğitim Harcamaları Bilgi Yönetim Sistemini) elektronik sistemi üzerinden gerçekleştirilmektedir. Okul müdürleri okulun gelir ve giderlerinin izlemek ve gereksinimleri gidermek için Milli Eğitim Bakanlığı tarafından geliştirilen elektronik sistemler konusunda kendileri geliştirmek ve bu alanda yapılan yenilikleri izlemek ve okulda uygulamak zorunda kalmaktadır.

Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Yönetilmesinde Yenilikleri İzleme ve Sorumluluk Almaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar.

Elde edilen nitel bulguların çözümlenmesiyle okul müdürünün okul bütçesinin yönetilmesinde yenilikleri izleme ve sorumluluk almaya yönelik yaptığı liderlik, okul müdürünün yönetime yönelik sorumluluklarını yerine getirmesi ve kişisel gelişimleri desteklemesi açısından iki kategoriye ayrılabilir.

Katılımcıların görüşlerine göre okul müdürünün yönetime yönelik sorumluluğunu yerine getirdiği görülmektedir. Bu bulgu nicel bulguyu da desteklemektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

Bu işin içerisinde sadece ben yokum; müdür başyardımcımız ve üç öğretmenimiz alım komisyonunda, pansiyon müdür yardımcımız, teknisyenlerimiz, aşçımız, aşçı yardımcılarımız, ambar memurumuz var, yani bir komisyon bunu yapıyor. Ben alımları tek başıma yapmıyorum oraya liderlik yapıyorum. “Ben birilerine havale ettim, onlar da yaptı” dediğiniz zaman yasal sorumluluktan da kurtulamazsınız, vicdani sorumluluktan da kurtulamazsınız (MEFSBL).

Okulun sene başı toplantısında komisyonlar oluşturuluyor. Bunlar oluşturulurken de genel olarak piyasadan anlayan, bunları bilen veya alınan ürünü tahmin edebilecek insanlar, öğretmen arkadaşlarımız seçiliyor (MYEMTAL1).

Okul bütçesini müdür, müdür yardımcıları ve komisyondaki öğretmenlerin kontrol ettiğini biliyorum. Bütçe ile ilgili okul idaresine hiçbir şey sormadım çünkü bizimle ilgili olmadığını düşünüyorum (ÖEİ2).

Elde edilen nitel bulgulara göre okul müdürünün gerek kendi, gerekse öğretmenlerin kişisel gelişimini desteklediği görülmüştür. Bu bulgu nicel bulguyu desteklemektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

Bakanlıktan gelen paranın harcanması için kafaların değişmesi gerektiğini düşünüyorum. Ödemelerle ilgili bakanlığın düzenlediği bir seminere katıldım, yirmi dördüncü yılda bakanlığım beni bana değerli hissettirdi mükemmel bir seminerdi (MEA1).

Öğretmenlere iletişim kurma eğitimlerini bizzat kendim verdim. Velilere de aile danışmanlığı kursları açtık. Okulda öğretmenlerimden beklemem bunları, önce kendim açarım, sonra derim ki sıra sizde devam edin (MEA2).

Okul Müdürünün Öğretmenlere Özerk Bir Şekilde Davranabilecekleri Olanakları Sunmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında okul müdürünün öğretmenlere özerk bir şekilde davranabilecekleri olanakları sunmaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin önce nicel bulgular ve yorumlar, sonra nitel bulgular ve yorumlar verilmiştir. Son bölümde nitel bulguların nicel bulguları destekleyip desteklemediğine ilişkin yorumlar yapılmıştır.

Okul Müdürünün Öğretmenlere Özerk Bir Şekilde Davranabilecekleri Olanakları Sunmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Nicel Bulgular ve Yorumlar. Okul müdürünün öğretmenlere özerk bir şekilde davranabilecekleri olanakları sunmaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin görev türüne göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 69’da verilmiştir.

Tablo 69

Okul Müdürünün Öğretmenlere Özerk Bir Şekilde Davranabilecekleri Olanakları Sunmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Görev Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Öğretmen		Yönetici		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Yönetimine İlişkin Kararları Özgürce Almaktadır	Hiç Katılmıyorum	20	5,8	1	2,8	21	5,5	X=4,524 p=0,340
	Az Katılıyorum	36	10,3	2	5,7	38	9,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	127	36,4	9	25,7	136	35,4	
	Çok Katılıyorum	101	28,9	15	42,9	116	30,2	
	Tam Katılıyorum	65	18,6	8	22,9	73	19,0	
Okulumuzun Müdürü, Okulda Uyumlu Bir Çalışma Ortamı Oluşturmaktadır	Hiç Katılmıyorum	29	8,3	3	8,6	32	8,3	X=0,993 p=0,911
	Az Katılıyorum	43	12,3	3	8,6	46	12,0	
	Orta Derecede Katılıyorum	91	26,1	8	22,8	99	25,8	
	Çok Katılıyorum	107	30,7	11	31,4	118	30,7	
	Tam Katılıyorum	79	22,6	10	28,6	89	23,2	
Okulumuzun Müdürü, Öğretmenlerin Okula Bağlılığını Artırıcı Davranışlar Sergilemektedir	Hiç Katılmıyorum	33	9,6	2	5,7	35	9,1	X=1,690 p=0,793
	Az Katılıyorum	42	12,0	4	11,4	46	12,0	
	Orta Derecede Katılıyorum	108	30,9	9	25,7	117	30,5	
	Çok Katılıyorum	93	26,6	10	28,6	103	26,8	
	Tam Katılıyorum	73	20,9	10	28,6	83	21,6	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Başarıyla Yönetilmesi İçin Gerektiğinde Risk Almaktadır	Hiç Katılmıyorum	34	9,7	4	11,4	38	9,9	X=3,504 p=0,477
	Az Katılıyorum	54	15,5	3	8,6	57	14,8	
	Orta Derecede Katılıyorum	112	32,1	8	22,9	120	31,2	
	Çok Katılıyorum	95	27,2	13	37,1	108	28,2	
	Tam Katılıyorum	54	15,5	7	20,0	61	15,9	
Okulumuzun Müdürü, Öğretmenlerin Kendilerini Güvende Hissetmelerine Neden Olan Davranışlar Sergilemektedir	Hiç Katılmıyorum	37	10,6	4	11,4	41	10,7	X=5,502 p=0,240
	Az Katılıyorum	40	11,4	2	5,7	42	10,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	99	28,4	6	17,2	105	27,3	
	Çok Katılıyorum	103	29,5	11	31,4	114	29,7	
	Tam Katılıyorum	70	20,1	12	34,3	82	21,4	

(Devam ediyor)

Tablo 69 (Devam)

Okul Müdürünün Öğretmenlere Özerk Bir Şekilde Davranabilecekleri Olanakları Sunmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Görev Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Öğretmen		Yönetici		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Müdürü, Öğretmenleri Okul Bütçesinin Başarıyla Yönetilmesine İlişkin Aldıkları Kararlarda Desteklemektedir	Hiç Katılmıyorum	37	10,6	4	11,4	41	10,7	X=6,965 p=0,138
	Az Katılıyorum	50	14,3	4	11,4	54	14,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	113	32,4	5	14,3	118	30,7	
	Çok Katılıyorum	91	26,1	12	34,3	103	26,8	
	Tam Katılıyorum	58	16,6	10	28,6	68	17,7	

Tablo 69'a göre örneklemdaki katılımcıların görüşlerinde, okul müdürünün öğretmenlere özerk bir şekilde davranabilecekleri olanakları sunmaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin görev türüne göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre, öğretmen ve yöneticilerin, okul müdürünün okulda özerkliği destekleme bakımından sergilediği liderliğe ilişkin benzer görüşlerde olduğu söylenebilir.

Okul müdürünün öğretmenlere özerk bir şekilde davranabilecekleri olanakları sunmaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin cinsiyete göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 70'de verilmiştir.

Tablo 70

Okul Müdürünün Öğretmenlere Özerk Bir Şekilde Davranabilecekleri Olanakları Sunmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Cinsiyete Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Erkek		Kadın		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Yönetimine İlişkin Kararları Özgürce Almaktadır	Hiç Katılmıyorum	14	6,3	7	4,3	21	5,5	X=7,030 p=0,134
	Az Katılıyorum	20	9,0	18	11,2	38	9,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	69	30,9	67	41,6	136	35,4	
	Çok Katılıyorum	71	31,8	45	28,0	116	30,2	
	Tam Katılıyorum	49	22,0	24	14,9	73	19,0	
Okulumuzun Müdürü, Okulda Uyumlu Bir Çalışma Ortamı Oluşturmaktadır	Hiç Katılmıyorum	20	9,0	12	7,5	32	8,3	X=1,619 p=0,805
	Az Katılıyorum	27	12,1	19	11,7	46	12,0	
	Orta Derecede Katılıyorum	53	23,7	46	28,6	99	25,8	
	Çok Katılıyorum	68	30,5	50	31,1	118	30,7	
	Tam Katılıyorum	55	24,7	34	21,1	89	23,2	

(Devam ediyor)

Tablo 70 (Devam)

Okul Müdürünün Öğretmenlere Özerk Bir Şekilde Davranabilecekleri Olanakları Sunmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Cinsiyete Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Erkek		Kadın		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Müdürü, Öğretmenlerin Okula Bağlılığını Artırıcı Davranışlar Sergilemektedir	Hiç Katılmıyorum	24	10,8	11	6,8	35	9,1	X=6,491 p=0,165
	Az Katılıyorum	23	10,3	23	14,3	46	12,0	
	Orta Derecede Katılıyorum	60	26,9	57	35,4	117	30,5	
	Çok Katılıyorum	65	29,1	38	23,6	103	26,8	
	Tam Katılıyorum	51	22,9	32	19,9	83	21,6	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Başarıyla Yönetilmesi İçin Gerekli Risk Almaktadır	Hiç Katılmıyorum	25	11,3	13	8,1	38	9,9	X=10,190 p=0,037
	Az Katılıyorum	34	15,2	23	14,2	57	14,8	
	Orta Derecede Katılıyorum	56	25,1	64	39,8	120	31,2	
	Çok Katılıyorum	67	30,0	41	25,5	108	28,2	
	Tam Katılıyorum	41	18,4	20	12,4	61	15,9	
Okulumuzun Müdürü, Öğretmenlerin Kendilerini Güvende Hissetmelerine Neden Olan Davranışlar Sergilemektedir	Hiç Katılmıyorum	26	11,7	15	9,3	41	10,7	X=2,992 p=0,559
	Az Katılıyorum	22	9,9	20	12,5	42	10,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	56	25,1	49	30,4	105	27,3	
	Çok Katılıyorum	67	30,0	47	29,2	114	29,7	
	Tam Katılıyorum	52	23,3	30	18,6	82	21,4	
Okulumuzun Müdürü, Öğretmenleri Okul Bütçesinin Başarıyla Yönetilmesine İlişkin Aldıkları Kararlarda Desteklemektedir	Hiç Katılmıyorum	29	13,1	12	7,5	41	10,7	X=7,467 p=0,113
	Az Katılıyorum	34	15,2	20	12,4	54	14,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	58	26,0	60	37,3	118	30,7	
	Çok Katılıyorum	60	26,9	43	26,7	103	26,8	
	Tam Katılıyorum	42	18,8	26	16,1	68	17,7	

Tablo 70'e göre "Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Başarıyla Yönetilmesi İçin Gerekli Risk Almaktadır." ifadesine yönelik örneklemdeki katılımcı görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. (X=10,190; p=0,037<0.05). Erkeklerin görüşlerinin, 25'inin (%11,3) hiç katılmıyorum, 34'ünün (%15,2) az katılıyorum, 56'sının (%25,1) orta derecede katılıyorum, 67'sinin (%30,0) çok katılıyorum, 41'inin (%18,4) tam katılıyorum; kadınların görüşlerinin, 13'ünün (%8,1) hiç katılmıyorum, 23'ünün (%14,2) az katılıyorum, 64'ünün (%39,8) orta derecede katılıyorum, 41'inin (%25,5) çok katılıyorum, 20'sinin (%12,4) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

Elde edilen nicel bulgulara göre görüş farklılığının nedeninin "Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Başarıyla Yönetilmesi İçin Gerekli Risk Almaktadır."

ifadesine yönelik erkeklerin kadınlara göre daha olumlu yanıt vermelerinden kaynaklandığı görülmektedir.

Okul müdürünün öğretmenlere özerk bir şekilde davranabilecekleri olanakları sunmaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin öğrenim düzeyine göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 71’de verilmiştir.

Tablo 71

Okul Müdürünün Öğretmenlere Özerk Bir Şekilde Davranabilecekleri Olanakları Sunmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Öğrenim Düzeyine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Lisans		Lisansüstü		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Yönetimine İlişkin Kararları Özgürce Almaktadır	Hiç Katılmıyorum	15	5,0	6	7,4	21	5,5	X=1,172 p=0,883
	Az Katılıyorum	31	10,2	7	8,6	38	9,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	108	35,6	28	34,6	136	35,4	
	Çok Katılıyorum	90	29,7	26	32,1	116	30,2	
	Tam Katılıyorum	59	19,5	14	17,3	73	19,0	
Okulumuzun Müdürü, Okulda Uyumlu Bir Çalışma Ortamı Oluşturmaktadır	Hiç Katılmıyorum	25	8,3	7	8,6	32	8,3	X=3,129 p=0,536
	Az Katılıyorum	34	11,2	12	14,8	46	12,0	
	Orta Derecede Katılıyorum	84	27,7	15	18,6	99	25,8	
	Çok Katılıyorum	91	30,0	27	33,3	118	30,7	
	Tam Katılıyorum	69	22,8	20	24,7	89	23,2	
Okulumuzun Müdürü, Öğretmenlerin Okula Bağlılığını Artırıcı Davranışlar Sergilemektedir	Hiç Katılmıyorum	25	8,3	10	12,3	35	9,1	X=2,621 p=0,623
	Az Katılıyorum	37	12,2	9	11,1	46	12,0	
	Orta Derecede Katılıyorum	97	32,0	20	24,7	117	30,5	
	Çok Katılıyorum	80	26,4	23	28,4	103	26,8	
	Tam Katılıyorum	64	21,1	19	23,5	83	21,6	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Başarıyla Yönetilmesi İçin Gerekliğinde Risk Almaktadır	Hiç Katılmıyorum	25	8,2	13	16,0	38	9,9	X=4,823 p=0,306
	Az Katılıyorum	45	14,9	12	14,8	57	14,8	
	Orta Derecede Katılıyorum	98	32,3	22	27,2	120	31,2	
	Çok Katılıyorum	85	28,1	23	28,4	108	28,2	
	Tam Katılıyorum	50	16,5	11	13,6	61	15,9	
Okulumuzun Müdürü, Öğretmenlerin Kendilerini Güvende Hissetmelerine Neden Olan Davranışlar Sergilemektedir	Hiç Katılmıyorum	30	9,9	11	13,6	41	10,7	X=2,018 p=0,733
	Az Katılıyorum	32	10,6	10	12,4	42	10,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	87	28,7	18	22,2	105	27,3	
	Çok Katılıyorum	90	29,7	24	29,6	114	29,7	
	Tam Katılıyorum	64	21,1	18	22,2	82	21,4	

(Devam ediyor)

Tablo 71 (Devam)

Okul Müdürünün Öğretmenlere Özerk Bir Şekilde Davranabilecekleri Olanakları Sunmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Öğrenim Düzeyine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Lisans		Lisansüstü		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Müdürü, Öğretmenleri Okul Bütçesinin Başarıyla Yönetilmesine İlişkin Aldıkları Kararlarda Desteklemektedir	Hiç Katılmıyorum	29	9,5	12	14,8	41	10,7	X=2,459 p=0,652
	Az Katılıyorum	44	14,5	10	12,3	54	14,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	95	31,4	23	28,4	118	30,7	
	Çok Katılıyorum	83	27,4	20	24,7	103	26,8	
	Tam Katılıyorum	52	17,2	16	19,8	68	17,7	

Tablo 71'e göre örneklemdaki katılımcıların görüşlerinde, okul müdürünün öğretmenlere özerk bir şekilde davranabilecekleri olanakları sunmaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyindeki katılımcıların, okul müdürünün okulda özerkliği destekleme bakımından sergilediği liderliğe ilişkin benzer görüşlerde olduğu söylenebilir.

Okul müdürünün öğretmenlere özerk bir şekilde davranabilecekleri olanakları sunmaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin öğretmenlikteki hizmet süresine göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 72'de verilmiştir.

Tablo 72

Okul Müdürünün Öğretmenlere Özerk Bir Şekilde Davranabilecekleri Olanakları Sunmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	1-5 Yıl		6-10 Yıl		11-15 Yıl		16-20 Yıl		21 Yıl ve Üstü		Toplam		X	P
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Yönetimine İlişkin Kararları Özgürce Almaktadır	Hiç Katılmıyorum	1	5,3	1	2,1	2	3,0	7	10,4	10	5,4	21	5,5	X=21,464 p=0,161	
	Az Katılıyorum	0	0,0	4	8,3	7	10,6	4	6,0	23	12,5	38	9,9		
	Orta Derecede Katılıyorum	7	36,8	23	47,9	23	34,8	27	40,3	56	30,5	136	35,4		
	Çok Katılıyorum	6	31,6	13	27,1	26	39,4	20	29,9	51	27,7	116	30,2		
	Tam Katılıyorum	5	26,3	7	14,6	8	12,2	9	13,4	44	23,9	73	19,0		
Okulumuzun Müdürü, Okulda Uyumlu Bir Çalışma Ortamı Oluşturmaktadır	Hiç Katılmıyorum	1	5,3	1	2,1	6	9,1	7	10,4	17	9,3	32	8,3	X=18,115 p=0,317	
	Az Katılıyorum	1	5,3	7	14,6	8	12,1	9	13,4	21	11,4	46	12,0		
	Orta Derecede Katılıyorum	6	31,6	20	41,7	13	19,7	20	29,9	40	21,7	99	25,8		
	Çok Katılıyorum	6	31,6	11	22,8	26	39,4	20	29,9	55	29,9	118	30,7		
	Tam Katılıyorum	5	26,2	9	18,8	13	19,7	11	16,4	51	27,7	89	23,2		
Okulumuzun Müdürü, Öğretmenlerin Okula Bağlılığını Artırıcı Davranışlar Sergilemektedir	Hiç Katılmıyorum	1	5,2	3	6,2	6	9,1	9	13,4	16	8,7	35	9,1	X=16,182 p=0,440	
	Az Katılıyorum	3	15,8	4	8,3	12	18,2	8	11,9	19	10,3	46	12,0		
	Orta Derecede Katılıyorum	3	15,8	21	43,8	20	30,3	19	28,4	54	29,3	117	30,5		
	Çok Katılıyorum	6	31,6	9	18,8	16	24,2	22	32,9	50	27,2	103	26,8		
	Tam Katılıyorum	6	31,6	11	22,9	12	18,2	9	13,4	45	24,5	83	21,6		
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Başarıyla Yönetilmesi İçin Gerektiğinde Risk Almaktadır	Hiç Katılmıyorum	1	5,3	2	4,2	10	15,2	7	10,4	18	9,8	38	9,9	X=20,424 p=0,202	
	Az Katılıyorum	1	5,3	5	10,4	10	15,2	14	20,9	27	14,7	57	14,8		
	Orta Derecede Katılıyorum	7	36,8	20	41,7	21	31,8	23	34,4	49	26,6	120	31,2		
	Çok Katılıyorum	5	26,3	15	31,2	21	31,8	14	20,9	53	28,8	108	28,1		
	Tam Katılıyorum	5	26,3	6	12,5	4	6,0	9	13,4	37	20,1	61	15,9		

(Devam ediyor)

Tablo 72 (Devam)

Okul Müdürünün Öğretmenlere Özerk Bir Şekilde Davranabilecekleri Olanakları Sunmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	1-5 Yıl		6-10 Yıl		11-15 Yıl		16-20 Yıl		21 Yıl ve Üstü		Toplam		X	P
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Okulumuzun Müdürü, Öğretmenlerin Kendilerini Güvende Hissetmelerine Neden Olan Davranışlar Sergilemektedir	Hiç Katılmıyorum	1	5,2	3	6,2	9	13,6	9	13,4	19	10,3	41	10,7	X=14,144 p=0,588	
	Az Katılıyorum	1	5,3	5	10,5	11	16,7	5	7,5	20	10,9	42	10,9		
	Orta Derecede Katılıyorum	6	31,6	16	33,3	14	21,2	22	32,8	47	25,5	105	27,3		
	Çok Katılıyorum	5	26,3	15	31,2	22	33,3	21	31,4	51	27,8	114	29,7		
	Tam Katılıyorum	6	31,6	9	18,8	10	15,2	10	14,9	47	25,5	82	21,4		
Okulumuzun Müdürü, Öğretmenleri Okul Bütçesinin Başarıyla Yönetilmesine İlişkin Aldıkları Kararlarda Desteklemektedir	Hiç Katılmıyorum	1	5,3	3	6,2	9	13,6	6	9,0	22	12,0	41	10,7	X=14,022 p=0,597	
	Az Katılıyorum	1	5,3	5	10,4	10	15,2	14	20,9	24	13,0	54	14,1		
	Orta Derecede Katılıyorum	7	36,7	17	35,4	21	31,8	24	35,8	49	26,6	118	30,7		
	Çok Katılıyorum	4	21,1	15	31,2	17	25,8	14	20,9	53	28,8	103	26,8		
	Tam Katılıyorum	6	31,6	8	16,8	9	13,6	9	13,4	36	19,6	68	17,7		

Tablo 72'ye göre örneklemdeki katılımcıların g r   lerinde, okul müdürünün öğretmenlere özerk bir şekilde davranabilecekleri olanakları sunmaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin   retmenlikteki hizmet süresine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre,   retmenlikteki hizmet süresi farklı olan katılımcıların, okul müdürünün okulda özerkliği destekleme bakımından sergilediğı liderliğe ilişkin benzer g r   lerde olduğı söylenebilir.

Okul müdürünün öğretmenlere özerk bir şekilde davranabilecekleri olanakları sunmaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin okul türüne göre g r   ler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 73'de verilmiştir.



Tablo 73

Okul Müdürünün Öğretmenlere Özerk Bir Şekilde Davranabilecekleri Olanakları Sunmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Anaokulu		İlkokul		Ortaokul		İmam Hatip Ortaokulu		Anadolu Lisesi		İmam Hatip Lisesi		Meslek Lisesi		Toplam		X
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	P
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Yönetimine İlişkin Kararları Özgürce Almaktadır	Hiç Katılmıyorum	1	6,3	6	5,7	8	7,2	1	5,0	4	7,2	0	0,0	1	2,2	21	5,5	X=18,993 p=0,752
	Az Katılıyorum	2	12,5	9	8,6	11	9,8	2	10,0	7	12,5	3	10,3	4	8,7	38	9,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	5	31,2	44	41,9	38	33,9	4	20,0	21	37,5	10	34,5	14	30,4	136	35,4	
	Çok Katılıyorum	4	25,0	31	29,5	35	31,2	7	35,0	13	23,2	6	20,7	20	43,5	116	30,2	
	Tam Katılıyorum	4	25,0	15	14,3	20	17,9	6	30,0	11	19,6	10	34,5	7	15,2	73	19,0	
Okulumuzun Müdürü, Okulda Uyumlu Bir Çalışma Ortamı Oluşturmaktadır	Hiç Katılmıyorum	1	6,2	7	6,7	13	11,6	2	10,0	4	7,2	1	3,4	4	8,7	32	8,3	X=19,793 p=0,709
	Az Katılıyorum	2	12,5	11	10,5	12	10,7	6	30,0	7	12,5	1	3,4	7	15,2	46	12,0	
	Orta Derecede Katılıyorum	4	25,0	28	26,7	30	26,8	2	10,0	15	26,8	6	20,8	14	30,4	99	25,8	
	Çok Katılıyorum	3	18,8	36	34,3	31	27,7	6	30,0	19	33,9	11	37,9	12	26,1	118	30,7	
	Tam Katılıyorum	6	37,5	23	21,8	26	23,2	4	20,0	11	19,6	10	34,5	9	19,6	89	23,2	
Okulumuzun Müdürü, Öğretmenlerin Okula Bağlılığını Artırıcı Davranışlar Sergilemektedir	Hiç Katılmıyorum	1	6,2	7	6,7	14	12,5	3	15,0	4	7,1	1	3,5	5	10,8	35	9,1	X=24,996 p=0,406
	Az Katılıyorum	3	18,8	11	10,5	11	9,8	5	25,0	5	8,9	2	6,9	9	19,6	46	12,0	
	Orta Derecede Katılıyorum	4	25,0	35	33,3	35	31,2	1	5,0	21	37,5	8	27,6	13	28,3	117	30,5	
	Çok Katılıyorum	3	18,8	28	26,7	29	25,9	7	35,0	16	28,6	7	24,1	13	28,3	103	26,8	
	Tam Katılıyorum	5	31,2	24	22,8	23	20,6	4	20,0	10	17,9	11	37,9	6	13,0	83	21,6	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Başarıyla Yönetilmesi İçin Gerektiğinde Risk Almaktadır	Hiç Katılmıyorum	1	6,2	11	10,5	14	12,5	4	20,0	4	7,2	0	0,0	4	8,7	38	9,9	X=31,704 p=0,135
	Az Katılıyorum	4	25,0	9	8,6	15	13,4	4	20,0	11	19,6	2	6,9	12	26,1	57	14,8	
	Orta Derecede Katılıyorum	5	31,2	40	38,1	38	33,9	1	5,0	18	32,1	8	27,6	10	21,7	120	31,2	
	Çok Katılıyorum	3	18,8	31	29,5	28	25,0	7	35,0	15	26,8	10	34,5	14	30,4	108	28,2	
	Tam Katılıyorum	3	18,8	14	13,3	17	15,2	4	20,0	8	14,3	9	31,0	6	13,1	61	15,9	

(Devam ediyor)

Tablo 73 (Devam)

Okul Müdürünün Öğretmenlere Özerk Bir Şekilde Davranabilecekleri Olanakları Sunmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Anaokulu		İlkokul		Ortaokul		İmam Hatip Ortaokulu		Anadolu Lisesi		İmam Hatip Lisesi		Meslek Lisesi		Toplam		X
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	P
Okulumuzun Müdürü, Öğretmenlerin Kendilerini Güvende Hissetmelerine Neden Olan Davranışlar Sergilemektedir	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	11	10,5	17	15,2	5	25,0	3	5,4	1	3,4	4	8,7	41	10,7	X=24,662 p=0,424
	Az Katılıyorum	3	18,8	12	11,4	10	8,9	3	15,0	6	10,7	1	3,4	7	15,2	42	10,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	5	31,2	27	25,7	31	27,7	2	10,0	17	30,4	8	27,6	15	32,7	105	27,3	
	Çok Katılıyorum	5	31,2	32	30,5	30	26,8	5	25,0	20	35,7	8	27,6	14	30,4	114	29,7	
	Tam Katılıyorum	3	18,8	23	21,9	24	21,4	5	25,0	10	17,8	11	38,0	6	13,0	82	21,4	
Okulumuzun Müdürü, Öğretmenleri Okul Bütçesinin Başarıyla Yönetilmesine İlişkin Aldıkları Kararlarda Desteklemektedir	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	10	9,5	18	16,1	3	15,0	5	8,9	0	0,0	5	10,9	41	10,7	X=25,504 p=0,379
	Az Katılıyorum	3	18,8	15	14,3	11	9,8	4	20,0	6	10,7	4	13,8	11	23,9	54	14,1	
	Orta Derecede Katılıyorum	4	25,0	31	29,5	36	32,1	2	10,0	23	41,1	9	31,0	13	28,2	118	30,7	
	Çok Katılıyorum	4	25,0	27	25,7	29	25,9	7	35,0	15	26,8	9	31,0	12	26,1	103	26,8	
	Tam Katılıyorum	5	31,2	22	21,0	18	16,1	4	20,0	7	12,5	7	24,2	5	10,9	68	17,7	

Tablo 73'e göre örneklemdaki katılımcıların görüşlerinde, okul müdürünün öğretmenlere özerk bir şekilde davranabilecekleri olanakları sunmaya yönelik yaptığı liderliğe ilişkin okul türüne göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre, farklı okul türlerinde görev yapan katılımcıların, okul müdürünün okulda özerkliği destekleme bakımından sergilediği liderliğe ilişkin benzer görüşlerde olduğu söylenebilir.

Hiç katılmıyorum ve az katılıyorum seçeneklerinin toplamaları ile çok katılıyorum ve tam katılıyorum seçeneklerinin toplamaları karşılaştırılarak özerklik ilkesine yönelik ifadelerle katılma oranlarına bakıldığında ifadelerin tamamına katılma oranlarının daha fazla olduğu görülmektedir. “Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Yönetimine İlişkin Kararları Özgürce Almaktadır. (15,4<49,2)”, “Okulumuzun Müdürü, Okulda Uyumlu Bir Çalışma Ortamı Oluşturmaktadır. (20,3<53,9)”, “Okulumuzun Müdürü, Öğretmenlerin Okula Bağlılığını Artırıcı Davranışlar Sergilemektedir. (21,1<48,4)”, “Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Başarıyla Yönetilmesi İçin Gerektiğinde Risk Almaktadır. (24,7<44,0)”, “Okulumuzun Müdürü, Öğretmenlerin Kendilerini Güvende Hissetmelerine Neden Olan Davranışlar Sergilemektedir. (21,6<51,1)” ve “Okulumuzun Müdürü, Öğretmenleri Okul Bütçesinin Başarıyla Yönetilmesine İlişkin Aldıkları Kararlarda Desteklemektedir. (24,8<44,5)”

Elde edilen bu nicel bulgulara göre okul müdürünün, okul bütçesinin yönetimine ilişkin kararları özgürce aldığı, okulda uyumlu bir çalışma ortamı oluşturduğu, öğretmenlerin okula bağlılığını artırıcı davranışlar sergilediği, okul bütçesinin başarıyla yönetilmesi için gerektiğinde risk aldığı, öğretmenlerin kendilerini güvende hissetmelerine neden olan davranışlar sergilediği ve öğretmenleri okul bütçesinin başarıyla yönetilmesine ilişkin aldıkları kararlarda desteklediği söylenebilir.

Okul Müdürünün Öğretmenlere Özerk Bir Şekilde Davranabilecekleri Olanakları Sunmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar.

Okul müdürünün okulda özerkliği desteklemeye yönelik yaptığı liderliğe ilişkin elde edilen nitel bulgular, Milli Eğitim Bakanlığından zorunlu giderler için gönderilen ödeneklerin harcanması ve okul müdürünün kendi çabasıyla çevresel olanakları kullanarak okulun fiziki koşullarını iyileştirmek ve eğitimin niteliğini artırmak için bulunduğu kaynakların harcanması şeklinde iki kategoriye ayrılabilir.

Katılımcıların görüşlerine göre okulun tüketime yönelik zorunlu harcamaları Milli Eğitim Bakanlığından gönderilen ödeneklerle karşılanmaktadır ve bu ödenekleri harcama açısından okul müdürlerinin özerk davranmadıkları görülmektedir. Okulun fiziki koşullarını iyileştirmek ve eğitimin niteliğini artırmak için yapılan harcamalara yönelik okul müdürlerinin çevresel olanakları kullanarak kaynak buldukları, öğretmenlerin de bu kaynağa katkıda bulundukları ve bu kaynağın daha özerk bir şekilde harcandığı görülmektedir. Bu konudaki katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Bakanlığın gönderdiği ödenek zorunlu ihtiyaçlara yöneliktir, nereye harcanacağı bellidir. Velilerden aldığımız aidatlardan oluşan bütçenin yönetimini kendimiz yaparız. Örneğin bahar şenliği yapılacak, sosyal etkinlik yapılacak, elektronik malzeme alınacak, bunların hepsini biz bütçelendiririz (MEA1).

Okulun özerkliğini sağlamada okul müdürünün liderliği bütçeden daha etkili. Okul müdürünün liderliği ile okulumuz çevredeki okullara göre daha farklı hale geldi. Adres bölgesinin dışındaki veliler bile çocuklarını buraya kaydettirmek istiyor. Biz okulun ihtiyacı ile ilgili arkadaşlarımızla görüşüyoruz bir planlama yapıyoruz sonra bunu hayırseverimize ulaştırdığımız zaman tamam “çok güzel olur yapabilirsiniz” diyor, bize bütçe gönderiyor biz de yapıyoruz (MYEİ2).

Mesela öğretmenlerimiz toner ile kağıdımızı kendileri karşılıyor, katkıyı öğretmenlerimiz kendileri yapıyor. Durumu iyi olan öğretmenlerimizden de ayrıca katkı sağlayanlar var. Mesela engelli rampamızın giderini durumu iyi olan bir öğretmenimiz kendisi karşıladı. Öğretmenlerimiz okulu da seviyor. Tabii müdürünün liderliği de önemli (MYEO1).

Önemli olan güven herkesin birbirine güvenmesi gerekiyor. Ben bir öğretmen olarak hayırseverden her sınıfa otuz kişilik dolap, bir öğretmen masası, bir öğretmen dolabı ve bir de şifonyer aldım; tam bir tır malzeme. Önce gittim sadece kendi sınıfıma alacaktım, sonra bütün birinci sınıflara aldım tam sekiz şube (ÖEİ4).

Elde edilen nitel bulgulara göre okulda yapılacak işlerin öğretmenlerle görüşülmesi ve bazı giderlerin öğretmenler tarafından karşılanması özerklik ve örgütsel bağlılığın olumlu göstergesi olmakla birlikte kaynak yetersizliğinin ulaştığı boyutu göstermesi açısından dikkate alınmalıdır. Okul müdürlerinin çevresel olanakları kullanarak buldukları kaynakları daha özerk bir şekilde harcadıklarına yönelik elde edilen nitel bulgular nicel bulguları desteklemektedir.

Okul Müdürünün Okul Bütçesinin, Okuldan Hizmet Alanları Memnun Edebilecek Şekilde Kullanılmasına Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında okul müdürünün okul bütçesinin, okuldan hizmet alanları memnun edebilecek şekilde kullanılmasına yönelik yaptığı liderliğe ilişkin önce nicel bulgular ve yorumlar, sonra nitel bulgular ve yorumlar verilmiştir. Son bölümde nitel bulguların nicel bulguları destekleyip desteklemediğine ilişkin yorumlar yapılmıştır.

Okul Müdürünün Okul Bütçesinin, Okuldan Hizmet Alanları Memnun Edebilecek Şekilde Kullanılmasına Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Nicel Bulgular ve Yorumlar. Okul müdürünün okul bütçesinin okuldan hizmet alanları memnun edebilecek şekilde kullanılmasına yönelik yaptığı liderliğe ilişkin görev türüne göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 74’de verilmiştir.

Tablo 74

Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Okuldan Hizmet Alanları Memnun Edebilecek Şekilde Kullanılmasına Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Görev Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Öğretmen		Yönetici		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Etik İlkelerine Uygun Bir Şekilde Yönetilmesini Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	21	6,0	1	2,9	22	5,7	X=7,206 p=0,125
	Az Katılıyorum	34	9,7	4	11,4	38	9,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	107	30,7	5	14,3	112	29,2	
	Çok Katılıyorum	106	30,4	11	31,4	117	30,5	
	Tam Katılıyorum	81	23,2	14	40,0	95	24,7	
Okulumuzun Müdürü, Öğrencileri Memnun Edecek Bir Yönetim Sergilemektedir	Hiç Katılmıyorum	24	6,9	2	5,7	26	6,7	X=5,256 p=0,262
	Az Katılıyorum	33	9,5	5	14,3	38	9,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	110	31,5	7	20,0	117	30,5	
	Çok Katılıyorum	110	31,5	9	25,7	119	31,0	
	Tam Katılıyorum	72	20,6	12	34,3	84	21,9	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Sürdürülebilir Bir Başarıyla Yönetilmesini Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	23	6,6	2	5,7	25	6,4	X=5,281 p=0,260
	Az Katılıyorum	35	10,0	3	8,6	38	9,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	107	30,7	7	20,0	114	29,7	
	Çok Katılıyorum	119	34,1	11	31,4	130	33,9	
	Tam Katılıyorum	65	18,6	12	34,3	77	20,1	

Tablo 74’e göre örneklemdaki katılımcıların görüşlerinde, okul müdürünün okul bütçesinin okuldan hizmet alanları memnun edebilecek şekilde kullanılmasına yönelik

yaptığı liderliğe ilişkin görev türüne göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre, öğretmen ve yöneticilerin, okul müdürünün okul bütçesini, okuldan hizmet alanları memnun edebilecek şekilde kullanma bakımından sergilediği liderliğe ilişkin benzer görüşlerde olduğu söylenebilir.

Okul müdürünün okul bütçesinin okuldan hizmet alanları memnun edebilecek şekilde kullanılmasına yönelik yaptığı liderliğe ilişkin cinsiyete göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 75’de verilmiştir.

Tablo 75

Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Okuldan Hizmet Alanları Memnun Edebilecek Şekilde Kullanılmasına Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Cinsiyete Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Erkek		Kadın		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Etik İlkelerine Uygun Bir Şekilde Yönetilmesini Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	19	8,5	3	1,9	22	5,7	X=8,230 p=0,083
	Az Katılıyorum	23	10,3	15	9,3	38	9,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	61	27,4	51	31,7	112	29,2	
	Çok Katılıyorum	65	29,1	52	32,3	117	30,5	
	Tam Katılıyorum	55	24,7	40	24,8	95	24,7	
Okulumuzun Müdürü, Öğrencileri Memnun Edecek Bir Yönetim Sergilemektedir	Hiç Katılmıyorum	16	7,1	10	6,2	26	6,7	X=9,707 p=0,046
	Az Katılıyorum	27	12,1	11	6,8	38	9,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	55	24,7	62	38,5	117	30,5	
	Çok Katılıyorum	74	33,2	45	28,0	119	31,0	
	Tam Katılıyorum	51	22,9	33	20,5	84	21,9	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Sürdürülebilir Bir Başarıyla Yönetilmesini Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	18	8,1	7	4,3	25	6,4	X=5,796 p=0,215
	Az Katılıyorum	24	10,8	14	8,7	38	9,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	57	25,5	57	35,4	114	29,7	
	Çok Katılıyorum	77	34,5	53	32,9	130	33,9	
	Tam Katılıyorum	47	21,1	30	18,7	77	20,1	

Tablo 75’e göre “Okulumuzun Müdürü, Öğrencileri Memnun Edecek Bir Yönetim Sergilemektedir.” ifadesine yönelik örneklemdaki katılımcı görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. (X=9,707; p=0,046<0.05). Erkeklerin görüşlerinin, 16’sının (%7,1) hiç katılmıyorum, 27’sinin (%12,1) az katılıyorum, 55’inin (%24,7) orta derecede katılıyorum, 74’ünün (%33,2) çok katılıyorum, 51’inin (%22,9) tam katılıyorum; kadınların görüşlerinin, 10’unun (%6,2) hiç katılmıyorum, 11’inin (%6,8) az katılıyorum, 62’sinin (%38,5) orta derecede katılıyorum, 45’inin (%28,0) çok katılıyorum, 33’ünün (%20,5) tam katılıyorum şeklinde olduğu görülmektedir.

Elde edilen nicel bulgulara göre görüş farklılığının nedeninin “Okulumuzun Müdürü, Öğrencileri Memnun Edecek Bir Yönetim Sergilemektedir.” ifadesine yönelik erkeklerin kadınlara göre daha olumsuz yanıt vermelerinden kaynaklandığı görülmektedir. Bunun nedeni, örneklemdaki erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre okul müdürünün öğrencilere yönelik tavırlarından memnun olmaması veya öğrencilerin istemlerinin okul müdürü tarafından tam olarak karşılanmadığını düşünmeleri olabilir.

Okul müdürünün okul bütçesinin okuldan hizmet alanları memnun edebilecek şekilde kullanılmasına yönelik yaptığı liderliğe ilişkin öğrenim düzeyine göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 76’da verilmiştir.

Tablo 76

Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Okuldan Hizmet Alanları Memnun Edebilecek Şekilde Kullanılmasına Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Öğrenim Düzeyine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Lisans		Lisansüstü		Toplam		X P
		n	%	n	%	n	%	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Etik İlkelerle Uygun Bir Şekilde Yönetilmesini Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	15	5,0	7	8,6	22	5,7	X=4,305 p=0,366
	Az Katılıyorum	31	10,2	7	8,6	38	9,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	91	30,0	21	25,9	112	29,2	
	Çok Katılıyorum	96	31,7	21	25,9	117	30,5	
	Tam Katılıyorum	70	23,1	25	31,0	95	24,7	
Okulumuzun Müdürü, Öğrencileri Memnun Edecek Bir Yönetim Sergilemektedir	Hiç Katılmıyorum	17	5,6	9	11,1	26	6,7	X=8,573 p=0,073
	Az Katılıyorum	26	8,6	12	14,8	38	9,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	100	33,0	17	21,0	117	30,5	
	Çok Katılıyorum	95	31,4	24	29,6	119	31,0	
	Tam Katılıyorum	65	21,4	19	23,5	84	21,9	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Sürdürülebilir Bir Başarıyla Yönetilmesini Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	17	5,6	8	9,9	25	6,4	X=4,086 p=0,394
	Az Katılıyorum	28	9,2	10	12,3	38	9,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	95	31,4	19	23,5	114	29,7	
	Çok Katılıyorum	104	34,3	26	32,1	130	33,9	
	Tam Katılıyorum	59	19,5	18	22,2	77	20,1	

Tablo 76’ya göre örneklemdaki katılımcıların görüşlerinde, okul müdürünün okul bütçesinin okuldan hizmet alanları memnun edebilecek şekilde kullanılmasına yönelik yaptığı liderliğe ilişkin öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyindeki katılımcıların, okul müdürünün okul bütçesini, okuldan hizmet alanları memnun

edebilecek şekilde kullanma bakımından sergilediği liderliğe ilişkin benzer görüşlerde olduğu söylenbilir.

Okul müdürünün okul btcesinin okuldan hizmet alanları memnun edebilecek şekilde kullanılmasına yönelik yaptığı liderliğe ilişkin ğretmenlikteki hizmet süresine göre görüşler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 77’de verilmiştir.



Tablo 77

Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Okuldan Hizmet Alanları Memnun Edebilecek Şekilde Kullanılmasına Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	1-5 Yıl		6-10 Yıl		11-15 Yıl		16-20 Yıl		21 Yıl ve Üstü		Toplam		X	P
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Etik İlkelere Uygun Bir Şekilde Yönetilmesini Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	1	5,2	1	2,1	3	4,5	5	7,5	12	6,5	22	5,7	X=12,279 p=0,725	
	Az Katılıyorum	0	0,0	4	8,3	8	12,1	5	7,5	21	11,5	38	9,9		
	Orta Derecede Katılıyorum	6	31,6	18	37,5	18	27,3	23	34,2	47	25,5	112	29,2		
	Çok Katılıyorum	8	42,1	11	22,9	24	36,4	20	29,9	54	29,3	117	30,5		
	Tam Katılıyorum	4	21,1	14	29,2	13	19,7	14	20,9	50	27,2	95	24,7		
Okulumuzun Müdürü, Öğrencileri Memnun Edecek Bir Yönetim Sergilemektedir	Hiç Katılmıyorum	1	5,3	2	4,2	7	10,6	5	7,6	11	6,0	26	6,7	X=22,709 p=0,122	
	Az Katılıyorum	0	0,0	2	4,2	7	10,6	7	10,4	22	12,0	38	9,9		
	Orta Derecede Katılıyorum	8	42,1	24	50,0	18	27,2	22	32,8	45	24,4	117	30,5		
	Çok Katılıyorum	5	26,3	9	18,8	24	36,4	22	32,8	59	32,1	119	31,0		
	Tam Katılıyorum	5	26,3	11	22,8	10	15,2	11	16,4	47	25,5	84	21,9		
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Sürdürülebilir Bir Başarıyla Yönetilmesini Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	1	5,3	1	2,1	5	7,6	6	9,0	12	6,5	25	6,4	X=13,654 p=0,624	
	Az Katılıyorum	0	0,0	4	8,3	9	13,6	6	9,0	19	10,4	38	9,9		
	Orta Derecede Katılıyorum	7	36,8	19	39,6	21	31,8	20	29,8	47	25,5	114	29,7		
	Çok Katılıyorum	7	36,8	12	25,0	21	31,8	26	38,8	64	34,8	130	33,9		
	Tam Katılıyorum	4	21,1	12	25,0	10	15,2	9	13,4	42	22,8	77	20,1		

Tablo 77'ye göre örneklemdaki katılımcıların g r   lerinde, okul müdürünün okul b t  esinin okuldan hizmet alanları memnun edebilecek şekilde kullanılmasına yönelik yaptığı liderliğe ilişkin   retmenlikteki hizmet süresine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre,   retmenlikteki hizmet süresi farklı olan katılımcıların, okul müdürünün okul b t  esini, okuldan hizmet alanları memnun edebilecek şekilde kullanma bakımından sergilediği liderliğe ilişkin benzer g r   lerde olduğu söylenebilir.

Okul müdürünün okul b t  esinin okuldan hizmet alanları memnun edebilecek şekilde kullanılmasına yönelik yaptığı liderliğe ilişkin okul türüne göre g r   ler ve ki-kare testi sonuçları Tablo 78'de verilmiştir.



Tablo 78

Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Okuldan Hizmet Alanları Memnun Edebilecek Şekilde Kullanılmasına Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Okul Türüne Göre Görüşler ve Ki-Kare Testi Sonuçları

İfadeler	Katılma Düzeyi	Anaokulu		İlkokul		Ortaokul		İmam Hatip Ortaokulu		Anadolu Lisesi		İmam Hatip Lisesi		Meslek Lisesi		Toplam		X
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	P
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Etik İlkelerine Uygun Bir Şekilde Yönetilmesini Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	6	5,7	9	8,0	2	10,0	3	5,4	0	0,0	2	4,3	22	5,7	X=26,955 p=0,307
	Az Katılıyorum	2	12,5	11	10,5	11	9,8	3	15,0	4	7,1	1	3,4	6	13,1	38	9,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	5	31,2	29	27,6	33	29,5	3	15,0	22	39,3	9	31,1	11	23,9	112	29,2	
	Çok Katılıyorum	2	12,5	32	30,5	38	33,9	6	30,0	12	21,4	7	24,1	20	43,5	117	30,5	
	Tam Katılıyorum	7	43,8	27	25,7	21	18,8	6	30,0	15	26,8	12	41,4	7	15,2	95	24,7	
Okulumuzun Müdürü, Öğrencileri Memnun Edecek Bir Yönetim Sergilemektedir	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	7	6,7	12	10,7	3	15,0	2	3,6	0	0,0	2	4,3	26	6,7	X=31,064 p=0,152
	Az Katılıyorum	1	6,2	9	8,5	11	9,8	3	15,0	8	14,2	1	3,5	5	10,9	38	9,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	6	37,5	34	32,4	39	34,8	3	15,0	15	26,8	6	20,7	14	30,4	117	30,5	
	Çok Katılıyorum	2	12,5	32	30,5	27	24,2	7	35,0	22	39,3	11	37,9	18	39,1	119	31,0	
	Tam Katılıyorum	7	43,8	23	21,9	23	20,5	4	20,0	9	16,1	11	37,9	7	15,3	84	21,9	
Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Sürdürülebilir Bir Başarıyla Yönetilmesini Sağlamaktadır	Hiç Katılmıyorum	0	0,0	7	6,7	12	10,6	2	10,0	2	3,5	0	0,0	2	4,3	25	6,5	X=22,311 p=0,561
	Az Katılıyorum	2	12,5	9	8,6	13	11,6	2	10,0	5	8,9	1	3,5	6	13,1	38	9,9	
	Orta Derecede Katılıyorum	4	25,0	33	31,4	32	28,6	5	25,0	15	26,8	9	31,0	16	34,8	114	29,6	
	Çok Katılıyorum	4	25,0	35	33,3	34	30,4	6	30,0	24	42,9	9	31,0	18	39,1	130	33,9	
	Tam Katılıyorum	6	37,5	21	20,0	21	18,8	5	25,0	10	17,9	10	34,5	4	8,7	77	20,1	

Tablo 78'e göre örneklemdaki katılımcıların görüşlerinde, okul müdürünün okul bütçesinin okuldan hizmet alanları memnun edebilecek şekilde kullanılmasına yönelik yaptığı liderliğe ilişkin okul türüne göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen nicel bulgulara göre, farklı okul türlerinde görev yapan katılımcıların, okul müdürünün okul bütçesini, okuldan hizmet alanları memnun edebilecek şekilde kullanma bakımından sergilediği liderliğe ilişkin benzer görüşlerde olduğu söylenebilir.

Hiç katılmıyorum ve az katılıyorum seçeneklerinin toplamaları ile çok katılıyorum ve tam katılıyorum seçeneklerinin toplamaları karşılaştırılarak hizmet alanlar ilkesine yönelik ifadelerle katılma oranlarına bakıldığında ifadelerin tamamına katılma oranlarının daha fazla olduğu görülmektedir. “Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Etik İlkelere Uygun Bir Şekilde Yönetilmesini Sağlamaktadır. (15,6<55,2)”, “Okulumuzun Müdürü, Öğrencileri Memnun Edecek Bir Yönetim Sergilemektedir. (16,7<52,9)” ve “Okulumuzun Müdürü, Okul Bütçesinin Sürdürülebilir Bir Başarıyla Yönetilmesini Sağlamaktadır. (16,4<54,0)”

Elde edilen bu nicel bulgulara göre okul müdürünün, okul bütçesinin etik ilkelere uygun bir şekilde, sürdürülebilir bir başarıyla yönetilmesini sağladığı ve öğrencileri memnun edecek bir yönetim sergilediği düşünülmüştür.

Okul Müdürünün Okul Bütçesinin, Okuldan Hizmet Alanları Memnun Edebilecek Şekilde Kullanılmasına Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar. Okul müdürünün okul bütçesinin, okuldan hizmet alanları memnun edebilecek şekilde kullanılmasına yönelik yaptığı liderliğe ilişkin elde edilen nitel bulgular okul müdürünün bu konuda liderlik yaptığını göstermektedir. Bu konudaki katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Bizim idareci felsefemiz öğrenci için varız biz burada. İlk önce öğrencim, öğrencimin ihtiyacı karşılandıktan sonra öğretmenim. Öğretmenimden sonra idari yönetim. Öğretmen arkadaşlara ben şunu söylüyorum. “Okulda öğrencilerin her şeyiyle ilgilenin. Karnını mı doyurmadı? Aç mı geldi? Cebinde harçlığı var mı yok mu? Anne babasından ayrı mı? bunları bilin. Öğrenciyi maddi manevi buraya bağladığınız sürece o çocuk sizin peşinizde dolandır, sevgi var çünkü işin içinde.” Benim ekibimle, buradaki öğretmenlerle bu işi başardık biz (MEAL).

Ben okul aile birliğinden kendi odama ihtiyaç dışında bir çivi bile çakmadım, çakmayacağım da; öncelik hep öğrenci oldu. Veli şunu biliyor: Bizim çocuklar burada güvence altında olmadan benim odamın konforu, öğretmenler odasının konforu hiçbir şey ifade etmiyor. Biz fileyi yaptırarak, kapı sistemini

yaptıracağız, çocukların oyun alanlarını güzelleştirme noktasında tavırlar sergiliyoruz, velimiz de muhtemelen bu tavrı görünce tamam yapılan yardımlar ya da verilen paralar yerine ve amacına ulaşıyor diye düşünüyorlar (MEİ2).

Burada öncelik öğrenciye hizmet, yani buraya gelen öğrenci Türkiye'nin hiçbir yerindeki öğrencilerden eksik kalmasın. Kayseri'de tercih edilen okuluz bu yüzden. “Şu donanım eksikti de şu kazanımı veremedim” demesin hiçbir öğretmen arkadaşım, bütçemi de buna göre hazırlarım öncelik öğrencinin (MEA1).

Buradaki uygulama otelinin amacı kâr elde etmek değil. Öncelikle amacımız okulda eğitim öğretim gören öğrencilerimizin almış oldukları teorik eğitimi burada da pratiğe dökmeleri. Öğrenciler staja gitmeden önce, burada aldıkları teorik eğitimin bir ön uygulamasını yaparlar (MYEMTAL1).

Okulumuzda öğretmenler arasında fon oluşturduk ve yardıma ihtiyacı olan öğrencilere destek sağlıyoruz. Mesela öğrencilere sıfır kıyafet alınıyor, kitap yardımı yapılıyor, kantinden yemek veriliyor. Öğrencilerin ailelerine yakacak yardımı yapılıyor (ÖKMTAL).

Okul müdürünün okulda öğrencileri memnun edebilecek şekilde bir yönetim sergilediği ve gerekli liderliği yaptığına ilişkin elde edilen bu nitel bulgular nicel bulguları desteklemektedir.



BÖLÜM 5

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmada elde edilen nicel ve nitel verilere dayalı bulguların çözümlenmesi sonucunda elde edilen sonuçlara ve bu sonuçlar çerçevesinde geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Sonuçlar

Bu bölümde araştırmanın bulgularına göre, bütçeleme ötesi yönetim modelinin ilkelerine yönelik ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir.

Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Sonuçlar

Bu başlık altında araştırmanın birinci amacına uygun olarak bütçeleme ötesi yönetim modelinin yönetim süreçlerinden olan hedefler, ödüller, planlar, kaynaklar, eşgüdüm ve kontroller ilkelerine ilişkin ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir.

Okulların Bütçe Hedeflerinin Belirlenmesine İlişkin Sonuçlar

Okulların Milli Eğitim Bakanlığından gelen ödeneye ilişkin bütçe hedefleri okul yönetimi tarafından belirlenmemekte; bakanlık, ödenegi öğretim yılı içerisinde isteme gerek kalmadan veya acil durumlarda isteme göre gönderebilmekte, ancak istemler her durumda yanıt bulmayabilmektedir. Okul-aile birliğı bütçesine ilişkin bütçe hedefleri okul-aile birliğı yönetimi tarafından okul yönetiminin katkılarıyla öngörüye dayalı belirlenmektedir. Döner sermaye bütçesine ilişkin bütçe hedefleri döner sermaye işlerinden sorumlu komisyonda görev alan okul işğörenleri tarafından, bir önceki yılın gelirine, enflasyon ve piyasa koşullarına göre belirlenmektedir. Anaokullarındaki aidat uygulamasıyla oluşturulan bütçeye ilişkin hedefler ise valiliğın belirlediğı aidat tutarını aşmayacak şekilde öğrenci sayısına göre belirlenmektedir.

Bütçe hedefleri değışen koşullara göre yeniden düzenlenmekte, hedefler belirlenirken öğretmenlerin ve öğrencilerin istemleri ile benzer okulların bütçe hedefleri

dikkate alınmamaktadır. Bütçe hedeflerinin nasıl belirlendiğine ilişkin öğretmenler yeterince bilgilendirilmemektedir.

Okulların bütçe hedeflerinin okul yönetimi tarafından belirlendiğine ve bütçe hedeflerinin değişen koşullara göre yeniden düzenlendiğine ilişkin, öğretmenler yöneticilere göre daha olumlu düşünmektedirler. Okulların bütçe hedeflerinin benzer okulların bütçelerine göre belirlendiğine ilişkin, anaokulu dışındaki okullarda görev yapanlar, okulların bütçe hedefleri belirlenirken öğrencilerin istemlerinin (taleplerinin) dikkate alındığına ilişkin ise anaokulu ve ilkokulların dışındaki okullarda görev yapanlar daha olumlu düşünmektedirler. Okulların bütçe hedeflerinin kimler tarafından nasıl belirlendiğine ilişkin katılımcı görüşlerinde, cinsiyet, öğrenim düzeyleri ve öğretmenlikteki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Okulların Bütçelerinin Başarıyla Yönetilmesi Durumunda Yapılan Ödüllendirmelere İlişkin Sonuçlar

Milli Eğitim Bakanlığı Ödül Yönergesinde önerilmesine karşın, araştırmanın nitel boyutundaki bulgulara göre kamu okullarında bütçenin başarılı yönetilmesine ilişkin herhangi bir ödüllendirme yapılmamaktadır.

Araştırmanın nicel boyutundaki bulgulara göre, okul yönetiminin bütçeyi başarıyla yönetmesi durumunda Milli Eğitim Bakanı, Vali veya Kaymakam tarafından yapılan ödüllendirmelerin, okul yöneticilerinin edimine (performansına) göre yapıldığına ilişkin, öğretmenler yöneticilere göre daha olumlu düşünmektedirler. Ödüllendirmeler yapılırken, ödüllerin okul yöneticileri arasında eşit bir şekilde dağıtıldığına, yapılan ödüllendirmelerin, okul yöneticilerinin edimine (performansına) göre yapıldığına ve okul yöneticilerinin çalışma güdüsünü artırdığına ilişkin kadınlar erkeklere göre daha olumlu düşünmektedirler. Ödüllerin okul yöneticileri arasında eşit bir şekilde dağıtıldığına ilişkin, öğretmenlikteki hizmet süresi az olanlar fazla olanlara göre daha olumlu düşünmektedirler. Ödüllendirmeler yapılırken, ödüllerin bireylerden çok okul yöneticilerinin tamamının adına verildiğine ilişkin, anaokullarının dışındaki okullarda görev yapanlar anaokullarında görev yapanlara göre daha olumlu düşünmektedirler. Yapılan ödüllendirmelerin kimlere, nasıl yapıldığına ve işgörenlerinin çalışma güdüsüne katkısına ilişkin katılımcı görüşlerinde, öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Okulların Bütçelerinin Planlanmasına İlişkin Sonuçlar

Milli Eğitim Bakanlığından gönderilen ödeneklere yönelik herhangi bir bütçe planı yapılmamakta, tüm işlemler sistem üzerinden yürütülmektedir. Okulun kendi olanaklarıyla oluşturduğu bütçeye yönelik ayrıntılı bir bütçe planı yapılmamakta, gereksinimlerini gidermek için yapılan çalışmalarda okulların içinde bulunduğu ekonomik ve çevresel koşullar dikkate alınmakta, öğretmenlerden görüş alma uygulaması okul yöneticilerinin yönetim anlayışına göre değişmektedir. Elde edilen bulgulara göre, bütçe hedeflerinde yapılan değişikliklere koşut kaynak bulma ve harcama çalışmalarında da değişiklik yapılmaktadır.

Okulların bütçesi planlanırken içinde bulunulan ekonomik ve çevresel koşulların dikkate alındığına ilişkin, kadınlar erkeklere göre daha olumlu düşünmektedir. Bütçenin planlanmasının kimlerin katılımıyla hangi ölçütler dikkate alınarak yapıldığına ilişkin katılımcı görüşlerinde, görev türü, öğrenim düzeyi, öğretmenlikteki hizmet süresi ve görev yapılan okul türüne göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Okulların Bütçelerinin Kaynaklarına İlişkin Sonuçlar

Kamu okullarının tüketime yönelik, bakım onarım ve işgören giderleri büyük oranda Milli Eğitim Bakanlığınca karşılanmaktadır. Okullar bakanlıktan sağladığı kaynakla birlikte okul-aile birliği ve hayırsever kaynaklarını da etkin olarak kullanmaya çalışmaktadır. Bulundukları sosyal çevreye göre bazı okullar bu konuda diğerlerine göre daha üstün iken, okul-aile birliğine kaynak sağlamada sıkıntı yaşayan okullarda ise okul yönetimi ve öğretmenler kendi okul-aile birliklerine bağış yapmakta, yeterli kaynak bulamadıkları için okulun bakım onarım işleri öğretmenler tarafından yapılmaktadır. Özellikle geçen yıla kadar bakanlıktan ödenek alamayan Temel Eğitim Genel Müdürlüğüne bağlı okullar bakanlıktan ödenek almaya başladıktan sonra genel olarak rahatlamışlardır.

Okulların elde ettikleri kaynaklar okul yönetimi tarafından harcanmakta, yapılan harcamaların olumlu veya olumsuz sonuçları yine okul yönetimi tarafından izlenmektedir. Okullar arasında kaynak aktarımı yapılmamakta, ancak okullara bağımsız bir şekilde yetki vermektense İlçe veya İl Milli Eğitim Müdürlüğü kanalıyla bu uygulamanın yapılmasının özellikle savurganlığı önleme, kaynakların eşit dağıtımı ve etkin kullanımı noktasında uygun olacağı fikri kabul edilmektedir. Sorunların

özümünde özellikle yerel kaynakların daha etkin kullanıldığı, bakanlıktan sağlanan kaynağın okul yönetimini kimseye muhtaç etmeme noktasında daha üstün olduğu, ancak zamanında gelmeyebildiğı ve kullanılmaya başlama sürecinin uzun ve yorucu işlemler gerektirdiğı değerlendirilmektedir.

Okulun tüketime yönelik giderleri için gerekli olan bütçe kaynaklarının Milli Eğitim Bakanlığı tarafından sağlandığına ve okulun bütçe kaynaklarının harcanmasıyla elde edilen sonuçların olumlu veya olumsuz yansımalarının okul yönetimi tarafından takip edildiğine ilişkin, yöneticiler öğretmenlere göre daha olumlu düşünmektedirler. Okulun tüketime yönelik, bakım, onarım ve işğören giderleri ve için gerekli olan bütçe kaynaklarının Milli Eğitim Bakanlığı tarafından sağlandığına ve okulun bütçe kaynaklarının okul yönetimi tarafından harcandığına ilişkin, kadınlar erkeklere göre daha olumlu düşünmektedirler. Okulun tüketime yönelik, ve işğören giderleri ve için gerekli olan bütçe kaynaklarının Milli Eğitim Bakanlığı tarafından sağlandığına ilişkin öğretmenliğe yeni başlayanlar ile öğretmenlikteki hizmet süresi 21 yıl ve üstü olanlar diğerlerine göre daha olumlu düşünmektedirler. Okulun bakım onarım giderleri için gerekli olan bütçe kaynaklarının Milli Eğitim Bakanlığı tarafından sağlandığına ilişkin, meslek liselerinde görev yapanlar diğer okul türlerinde görev yapanlara göre daha olumlu düşünmektedirler. Okulların bütçe kaynaklarını nerelerden sağlandığına ve kimler tarafından harcandığına ilişkin katılımcı görüşlerinde, öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Okulların Bütçelerinin Eşğüdüme Katkısına İlişkin Sonuçlar

Elde edilen verilere göre okul bütçesi okul içindeki eşğüdüme katkı sağlamaktadır. Pansiyon, döner sermaye ve okul aile birliğı gibi kaynaklardan okul bütçesine gelir sağlama olanağı olan okullar, okul içinde yapılan etkinliklerde eşğüdümü sağlamak için tüm kaynakları kullanmakta, benzer şekilde tek okul müdürlüğüne bağı, okullarda kaynaklarının okul içindeki eşğüdüme katkısı olmaktadır. Bunun yanında okulların benzer okullarla eşğüdümüne kendi bütçeleri olarak sağlayamamakta, ancak bakanlık gibi üst kademe yönetimin ortak projeler uygulaması durumunda ayrılan bütçe, farklı okullar arasındaki eşğüdüme katkı sağlayabilmektedir. Okulların bütçesinde her işğörenin göstermesi gereken edim açıkça belirtilmemekle, okul içindeki eşğüdümün aksaması durumunda okul bütçesinin hedefleri gözden geçirilmemektedir.

Okulların bütçelerinde her işgörenin göstermesi gereken edimin (performansın) açıkça belirtildiğine ilişkin, kadınlar erkeklere göre daha olumlu düşünmektedirler. Okulların bütçelerinde her işgörenin göstermesi gereken edimin (performansın) açıkça belirtildiğine ve okul içindeki eşgüdümün (koordinasyonun) aksamaması durumunda okulların bütçe hedeflerinin gözden geçirildiğine ilişkin, katılma oranının öğretmenlikteki hizmet süresi arttıkça düştüğü görülmektedir. Okulların bütçelerinin okul içindeki ve benzer okullarla olan eşgüdüme katkısına ilişkin katılımcı görüşlerinde, görev türü, öğrenim düzeyi ve görev yapılan okul türüne göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Okulların Bütçelerinin Uygulanmasının Kontrolüne İlişkin Sonuçlar

Okul bütçelerinin uygulanmasının kontrolü bakanlığın belirlediği yetkiler çerçevesinde okul yönetimi tarafından yapılmakta, bakanlık tarafından okulların kullanımına sunulan ödenek sistemleri de bu kontrolün yapılmasına katkı sağlamaktadır. Okul dışından yapılan kontrollerin daha çok denetime yönelik alanlarında uzman kişilerce yapılması gerektiği, uzman olmayan kişilerin yapacağı kontrollerin tüm işgörenlerin güdülenmesinde olumsuz etkilere neden olabileceği değerlendirilmektedir.

Öğretmenler tarafından okul bütçesinin uygulanmasının kontrolü ise sağlıklı bir şekilde yapılmamakta, öğretmenler bu görevi yapmak istememekte veya çok titiz bir şekilde yapmak istemesi durumunda okul yönetimiyle olumsuz ilişkiler yaşamaktadır. Elde edilen verilere göre okul bütçesinin uygulamasının kontrolünde benzer okulların bütçe yönetimindeki başarıları bir ölçü olarak dikkate alınmamakta, okul bütçe uygulamasına yönelik yapılan kontroller işgörenlerin özgüvenine katkı sağlamakta ve kontrollere yönelik bilgiler hızlı ve net bir şekilde elde edilmektedir.

Okulların bütçelerinin uygulamasının kontrolüne yönelik bilgilerin hızlı ve net bir şekilde elde edildiğine ilişkin, yöneticiler öğretmenlere göre daha olumlu düşünmektedirler. Okulların bütçelerinin uygulanmasının kontrolünün kimler tarafından nasıl yapıldığına ve yapılan bu kontrollerin okul işgörenlerinin öz güvenine katkısına ilişkin katılımcı görüşlerinde, cinsiyete, öğrenim düzeyine, öğretmenlikteki hizmet süresine ve görev yapılan okul türüne göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin Liderlik İlkelerine İlişkin Sonuçlar

Bu başlık altında araştırmanın ikinci amacına uygun olarak bütçeleme ötesi yönetim modelinin liderlik ilkelerinden olan amaçlar, değerler, saydamlık, yönetim, özerklik ve hizmet alanlar ilkelerine ilişkin ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir.

Okul Müdürünün Bütçe Hedeflerini Gerçekleştirmeyi Amaçlamasına Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Sonuçlar

Bir lider olarak okul müdürü okul bütçesinin başarıyla uygulanması için, bütçede birbirleriyle tutarlı hedeflerin oluşturulmasını sağlamaktadır. Okul müdürünün bütçe hedeflerine yönelik öncelikli amacı, kıt olan kaynakları doğru kullanarak önemli görülen gereksinimleri gidermektir.

Okul müdürü okul bütçe planına öğretmenlerin edimlerini artırmaya yönelik hedeflerin konulmasını sağlamamakta, ancak okul bütçe planına öğretmenlerin güdülerini artırmaya yönelik hedeflerin konulmasını sağlamaktadır. Okul müdürü okuldaki tüm öğretmenleri okul bütçesinin hedeflerini gerçekleştirme amacı etrafında toplamakta ve onların okul bütçe planında yaşanan ani değişikliklere uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır.

Okul müdürünün, okuldaki tüm öğretmenleri okul bütçesinin hedeflerini gerçekleştirme amacı etrafında topladığına, öğretmenlerin okul bütçe planında yaşanan ani değişikliklere uyum sağlamalarına yardımcı olduğuna ve okul bütçe planına öğretmenlerin edimlerini (performanslarını) artırmaya yönelik hedeflerin konulmasını sağladığına ilişkin görüşler öğretmenlikteki hizmet süresiyle ters orantılı şekilde, hizmet süresi azaldıkça olumlu yönde artmaktadır. Okul müdürünün, okul bütçe planına öğretmenlerin edimlerini (performanslarını) artırmaya yönelik hedeflerin konulmasını sağladığına ilişkin, meslek liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlere göre diğer okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenler daha olumlu düşünmektedirler. Okul müdürünün okul bütçe hedefleri gerçekleştirmeyi amaçlamasına ilişkin katılımcıların görüşlerinde, görev türü, cinsiyet ve öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Okul Müdürünün Okulda Eğitimsel Değerleri Ön Plana Çıkarmaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Sonuçlar

Okul müdürü, okulda uyulması beklenen eğitimsel değerlerin sınırını açık bir şekilde belirtmekte, eğitimsel değerleri okula yerleştirebilmeyi her türlü başarıdan üstün görmekte, okulda çıkabilecek çıkar çatışmalarına karşı önlemler almakta, okulda eğitimsel değerleri ön plana çıkarmaya çalışmakta, bu konuda sadece öğretmenlere değil velilere de liderlik etmektedir.

Okul müdürü için eğitimsel değerler okul bütçesinden daha ön planda gelmektedir. Okul müdürü okulda eğitimsel değerlerin yerleşmesi için bütçeyi etkili bir şekilde kullanmakta ancak eğitimsel değerleri yaygınlaştırmak için bakanlığın daha fazla kaynak göndermesine gereksinim duyulmaktadır. Okul müdürünün eğitimsel değerleri ön plana çıkarması öğretmenlerin okullarına bağlılıklarını artırmakta bu da başarıya olumlu katkı sağlamaktadır.

Okul müdürünün, okulda çıkabilecek çıkar çatışmalarına karşı önlemler aldığına ilişkin, kadınlar erkeklere göre olumlu düşünmektedir. Okul müdürünün, okulda eğitimsel değerleri ön plana çıkardığına ilişkin katılımcıların görüşlerinde görev türü, öğrenim düzeyi, öğretmenlikteki hizmet süresi ve görev yapılan okul türüne göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Yönetiminde Saydamlığı Sağlamaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Sonuçlar

Okul müdürü, okulda savurganlığı önleyecek önlemler almakta, okul bütçesinin saydam bir şekilde yönetilmesini sağlamakta, okul bütçesinden kaynaklanan sorunlara hızlı çözümler getirmekte ve okul bütçesiyle ilgili bilgilere ulaşmayı kolaylaştırıcı önlemler almaktadır. Okul müdürü okulu saydam bir yönetim anlayışıyla yönetmek için bütçe ile ilgili kurulan komisyonlara ve gerektiğinde tüm öğretmenlere gerekli açıklamalarda bulunmaktadır.

Okul müdürleri sadece öğretmenlere değil velilere de liderlik etme çabasındadır. Saydamlık konusunda yeterince liderlik yapabilen okul müdürü okula yapılacak bağışların da artmasını sağlamaktadır.

Okul müdürünün, okul bütçesinin saydam (şeffaf) bir şekilde yönetilmesini sağladığına ilişkin, yöneticiler öğretmenlere göre daha olumlu düşünmektedirler. Okul

müdürünün, okul bütçesinin saydam (şeffaf) bir şekilde yönetilmesini sağladığına, okul bütçesinden kaynaklanan sorunlara hızlı çözümler getirdiğine ve okul bütçesiyle ilgili bilgilere ulaşmayı kolaylaştırıcı önlemler aldığına ilişkin, kadınlar erkeklere göre daha olumlu düşünmektedirler. Okul müdürünün okul bütçesinin yönetiminde saydamlığı sağlamasına ilişkin katılımcıların görüşlerinde, öğrenim düzeyi, öğretmenlikteki hizmet süresi ve görev yapılan okul türüne göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Okul Müdürünün Okul Bütçesinin Yönetilmesinde Yenilikleri İzleme ve Sorumluluk Almaya Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Sonuçlar

Okul müdürü bütçe yönetimi alanındaki yenilikleri izlemekte ve okullarında uygulamakta, öğretmenlerin bütçe yönetimiyle ilgili yeteneklerini geliştirmelerine katkı sağlamaktadır. Okul müdürü bütçe yönetim sürecine ilişkin sorumluluğunu yerine getirmektedir. Bütçe yönetim sürecine ilişkin okul müdürü tarafından ilgili komisyonlar oluşturmakta ve gerektiğinde öğretmenlere de açıklamalar yapmaktadır.

Okul müdürünün, bütçe yönetimi alanındaki yenilikleri izlediğine ve okulda uyguladığına ve öğretmenlerin bütçe yönetimiyle ilgili yeteneklerini geliştirmelerine katkı sağladığına ilişkin, kadınlar erkeklere göre daha olumlu düşünmektedir. Okul müdürünün, okul bütçesinin yönetilmesinde yenilikleri izlemesine ve sorumluluğunu yerine getirmesine ilişkin katılımcıların görüşlerinde, görev türü, öğrenim düzeyi, öğretmenlikteki hizmet süresi ve görev yapılan okul türüne göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Okul Müdürünün Okulda Özerkliği Desteklemeye Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Sonuçlar

Okul müdürü okulun tüketime yönelik zorunlu giderlerini Milli Eğitim Bakanlığından gönderilen ödeneklerle karşılamakta, bu ödenekleri harcama açısından özerk davranmamakta, okulun fiziki koşullarını iyileştirmeye ve eğitimin niteliğini artırmaya yönelik çevresel olanakları kullanarak bulduğu kaynakları ise daha özerk bir şekilde harcamaktadır. Okul müdürü, okulda uyumlu bir çalışma ortamı oluşturmakta, öğretmenlerin okula bağlılığını artırıcı ve kendilerini güvende hissetmelerini sağlayıcı davranışlar sergilemektedir. Öğretmenleri okul bütçesinin başarıyla yönetilmesine

ilişkin aldıkları kararlarda destekleyen okul müdürü, okul bütçesinin başarıyla yönetilmesi için gerektiğinde risk almaktadır.

Okul müdürünün, okul bütçesinin başarıyla yönetilmesi için gerektiğinde risk aldığına ilişkin, erkekler kadınlara göre daha olumlu düşünmektedirler. Okul müdürünün, okulda özerkliği desteklemesine ilişkin katılımcıların görüşlerinde, görev türü, öğrenim düzeyi, öğretmenlikteki hizmet süresi ve görev yapılan okul türüne göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Okul Müdürünün Okul Bütçesinin, Okuldan Hizmet Alanları Memnun Edebilecek Şekilde Kullanılmasına Yönelik Yaptığı Liderliğe İlişkin Sonuçlar

Okul müdürü, okul bütçesini, okulların hizmet alıcısı olan öğrencileri memnun etmeye yönelik, etik ilkelere uygun bir şekilde yönetmekte ve bu konuda sürdürülebilir bir başarı sağlamaktadır. Döner sermayesi olan okullar kâr elde etme yerine öğrencilerin eğitim öğretimine öncelik vermekte, okul müdürü okulda öncelikle öğrencilerin gereksinimlerini gidermeye çalışmaktadır. Okul müdürünün bu konuda sergilediği liderlik davranışları öğretmenlere de örnek oluşturmakta, öğretmenler de öğrencilerin gereksinimlerini giderme çabası içine girmektedir.

Okul müdürünün, öğrencileri memnun edecek bir yönetim sergilediğine ilişkin, kadınlar erkeklere göre daha olumlu düşünmektedirler. Okul müdürünün, okul bütçesini, okuldan hizmet alanları memnun edebilecek şekilde kullanmasına ilişkin katılımcıların görüşlerinde, görev türü, öğrenim düzeyi, öğretmenlikteki hizmet süresi ve görev yapılan okul türüne göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin Ülkemizdeki Kamu Okullarında Uygunluğuna İlişkin Sonuçlar

Türkiye’deki kamu okullarına genel bütçeden sağlanan kaynaklara yönelik bütçe hedefleri bütçeleme ötesi yönetim modelinin bütçe hedeflerine ilişkin uygulamalarla örtüşmemektedir. Bu hedefleri belirlemede öğretmen ve öğrencilerden görüş isteme ve hedefi sık aralıklarla yenileme olanağı bulunmamaktadır. Okula gelir sağlama noktasında okul-aile birliği bütçesinin hedefleri bütçeleme ötesi yönetim modeline benzer şekilde öğretmenlerin ve velilerin görüşleri alınarak belirlenebilmekte ve değişen koşullara göre yenilenebilmektedir.

Bütçeleme ötesi yönetim modelinin yönetim süreçlerinden olan ödüllendirmenin uygulamada olmasa da yasal yönden uygulanması gerekmektedir. Elde edilen bulgulara göre şu ana kadar böyle bir ödüllendirmenin olmaması kamu okullarında yaşanan yönetsel hatadan kaynaklanmaktadır.

Bütçeleme ötesi yönetim modelinin yönetim süreçlerinden olan planlama, uzun ve ayrıntılı planlardan çok değişen koşullara göre uyarlanabilen ve hızlı çözümler gerektiren planları önermektedir. Elde edilen bulgulara göre kamu okullarının Milli Eğitim Bakanlıından gelen ödeneklere yönelik hiçbir bütçe planı bulunmamaktadır. Okulların okul-aile birliğı, aidat veya döner sermaye gibi çevresel olanakları kullanarak oluşturdukları bütçelere yönelik de tam bir plan yapıldığı söylenemez. Okullardaki planlar sadece öngörüye dayalı hedef belirlemekten oluşmakta ve bu hedeflere de ne düzeyde ulaşıldığı kontrol edilmemektedir. Kamu okullarında gelir elde etmeye yönelik plan yapmaktan çok acil durumlardaki gereksinimleri gidermek için kaynak bulma ve bu kaynakları harcama şeklinde hareket edildiğı görölmektedir. Bu nedenle bütçeleme ötesi yönetim modelinin yönetim süreçlerinden olan planlama ilkesinin kamu okullarında uygulanamaz olduğı sonucuna ulaşılmıştır.

Anket sonuçları ve çalışma grubundaki katılımcıların görüşlerine göre kamu okullarında en önemli sorunun kaynak sorunu olduğı görölmüştür. Tüm okulların tüketime yönelik, bakım onarım ve en büyük miktarı oluşturan işgören giderlerinin bakanlık tarafından karşılandığı saptanmıştır. Bunun yanında bazı okulların bulundukları çevrenin ekonomik koşullarının iyi olması ve velilerin okula bağış yapma konusunda istekli olması nedeniyle diğerlerine göre üstün olmasına karşın bazı okulların bu konuda çok zorlandıkları belirlenmiştir. Okullar arasında kaynak aktarımı uygulamasının bulunmadığı, buna uygun bir sistemin de bakanlık tarafından sağlanmadığı saptanmıştır. Bütçeleme ötesi yönetim modelinin yönetim süreçlerinden olan kaynak ilkesinin bu nedenlerden dolayı kamu okullarında uygulanamayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Anket sonuçları ve çalışma grubundaki katılımcıların görüşlerine göre okulların içinde bir eşgüdümün olduğı, okul içindeki etkinliklerde bütçenin bu doğrultuda kullanıldığı, farklı okulların eşgüdümünün ise üst yönetim tarafından sağlanabildiğı görölmüştür. Bütçeleme ötesi yönetim modelinin yönetim süreçlerinden olan eşgüdümün benzer kamu okulları arasında üst yönetimin kontrolü ve kaynak sağlama koşuluyla uygulanabilir olduğı saptanmıştır.

Kamu okullarındaki bütçe kontrolünün bakanlığın belirlediği sınırlar çerçevesinde okul yönetimi tarafından yapıldığı ve bakanlığın elektronik sistemlerinin de bu kontrole katkı sağladığı, gerektiğinde üst yöneticiler tarafından bu elektronik sistemlerle kamu okullarının bütçelerinin kontrol edildiği elde edilen veriler sonucunda görülmüştür. Bütçeleme ötesi yönetim modelinin yönetim süreçlerinden olan kontrol ilkesinin tersine, okul bütçesinin uygulamasının kontrolünde okullar yeterince özerk değildir. Kamu okullarının benzer okulların bütçelerine göre veya velilerin istemlerine göre tüm okul işgörenlerinin katılımıyla gerçekleşen bir kontrol sistemi bulunmamaktadır. Bu açıdan bütçeleme ötesi yönetim modelinin yönetim süreçlerinden olan kontrol ilkesinin kamu okullarında uygulanabilir olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Okul müdürü okulun lideri olarak bütçeleme ötesi yönetim modelinin liderlik ilkelerinin tümüne uygun uygulamalar yapmaktadır. Anket sonuçları ve çalışma grubundaki katılımcıların görüşlerine göre bütçeleme ötesi yönetim modelinin liderlik ilkelerinin tümünün kamu okullarında uygulanabilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öneriler

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgu ve ulaşılan sonuçlara göre uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Kamu okullarının kazanç elde etme çabası gütmemesi nedeniyle okulların gereksinmelerini gidermeye ve eğitimin niteliğini artırmaya yönelik bütçe hedefleri belirlenmelidir. Bununla birlikte hedefler belirlenirken öğretmenlerin mutlaka sürece katılımı ve okulun bulunduğu çevresel koşulların dikkate alınması gerekmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre okul yöneticilerinin okul içindeki ödüllendirme ölçütlerini belirlerken daha saydam olmaları ve öğretmenlere süreçle ilgili bilgi vermeleri önerilebilir. Bilgilendirmenin yanı sıra okul yöneticilerinin ödüllendirme sürecinde yasalara uygun davranmaları ve bireysel ödüllendirmeden çok takım ödüllendirmesi yapmaları ödüllendirme ilkesine ilişkin sorunu çözmeye yeterli olacaktır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre kamu okullarında ayrıntılı bütçe planı yerine, gerektiğinde kaynak bulup harcama şeklinde hareket edilmesi nedeniyle

bütçeleme ötesi yönetim modeline benzer uygulamalar olduğu söylenebilir. Modele tam uyum sağlamak için ayrıntılı olmasa da kaynak bulma ve harcamaya yönelik bir plan yapılması, bu sürecinin daha katılımcı olması ve benzer uygulamaların göz önüne alması gerekmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre kamu okullarının en önemli sorununun kaynak sorunu olduğu söylenebilir. Yukarıda belirtildiği gibi kamu okulları kazanç elde etme çabası gütmeyen okullardır. Bu okulların tüm giderlerinin devlet tarafından karşılanması gerekir ve toplumun neredeyse tamamında da bu görüş geçerlidir. Bu nedenle katılımcıların birçoğunun görüşlerine göre kamu okulları çevrelerinden ve velilerden yardım bulma noktasında zorlanmakta veya okulun bulunduğu çevreye göre bu açıdan çok belirgin eşitsizlikler yaşanmaktadır. Bu sorunu çözmek için bakanlık tarafından tüm kamu okullarına okulun gereksinimlerine ve okul tarafından yapılan dönemlik planlara uygun olarak bütçe ayrılmalıdır. Bütçeleme ötesi yönetim modeline uygun olarak gerektiğinde ilçe veya il milli eğitim müdürlükleri tarafından bakanlığa gerek kalmadan, yerel düzeyde okullar arasında kaynak aktarımı sağlanabilmelidir.

Elde edilen sonuçlara göre tek müdüre bağlı ve farklı okul türlerini barındıran okullarda bütçenin okul içi eşgüdümle kullanıldığı görülmüştür. Diğer okullarda da okul yöneticileri okul içindeki eşgüdümü sağlama çabası içinde olmalı ve okul bütçesini bu yönde kullanmalıdır. Bakanlık veya milli eğitim müdürlükleri gibi üst yönetimler tarafından benzer okullar arasında eşgüdüm sağlanmalıdır. Benzer okullardan ekonomik olarak olumsuz koşullarda bulunan okullara eğitim ve fiziki koşullar bakımından diğerleriyle aynı olanaklara ulaşması için gereken bütçe sağlanmalıdır.

Araştırma sonuçlarına göre kamu okullarının bütçe kontrolünün daha çok okul yönetimi tarafından yapıldığı, bakanlık tarafından kurulan elektronik sistemlerin bu kontrollere katkı sağladığı, öğretmenlerin sürece katılmadıkları ve bu konuda fazla istekli olmadıkları görülmüştür. Kamu okullarının kazanç elde etme çabası içinde olmamaları, bakanlığın da sadece gönderdiği parayı kontrol etmeyi amaçlaması nedeniyle sistemin düzenli çalıştığı söylenebilir, ancak gerek bakanlık tarafından gönderilen ödeneklerin gerekse okul-aile birliğine yapılan bağışların nasıl değerlendirildiğinin en azından her dönem yapılan toplantılarda gündeme alınarak öğretmenlere açıklanması önerilebilir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre bütçeleme ötesi yönetim modelinin liderlik ilkelerinin kamu okullarında uygulanabilir olduğu söylenebilir. Bu ilkelerin tam

olarak uygulanabilmesi için okul yöneticilerine, yönetici olarak atanmadan veya süreç içerisinde bakanlık tarafından eğitimler verilebilir.

Araştırmalara Yönelik Öneriler

Araştırmada bütçeleme ötesi yönetim modelinin uygunluğu tüm kamu okullarını kapsayacak şekilde ele alınmıştır. Bütçeleme ötesi yönetim modelinin uygunluğu kamu okullarının türlerine göre ayrı ayrı ele alınarak çalışılabilir.

Bütçeleme ötesi yönetim modelinin üniversitelerde uygunluğunun incelenmesi alanyazına katkı sağlayacaktır.

Bütçeleme ötesi yönetim modelinin liderlik ilkelerinin hangi liderlik yaklaşımıyla tam olarak örtüştüğü tartışılmaktadır. Bu konuda araştırmalar yapılmasına gereksinim duyulmaktadır.

Kamu okullarının bütçe yönetimine ilişkin farklı araştırmalar bulunmakla birlikte bu konudaki sorunların çözüldüğü söylenemez. Öteden beri süregelen sorunların çözülmemesiyle birlikte yeni sorunlar da yaşanabilmektedir. Yaşanan sorunların çözümüne yönelik öneriler getirebilmek için kamu okullarında bütçe yönetimine ilişkin farklı araştırmalar yapılabilir.



KAYNAKLAR

- Ada, S. ve Baysal, Z. N. (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Etkili Okul Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Akgül, M. (2020). *Türkiye’de Eğitim Bütçesinin Hesaplanması ve Uygulayıcıların Görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Aksoy, H. H., Aras, H. Ö., Çankaya, D. ve Karahan Karakul, A. (2011). Eğitimde Nitelik: Eğitim Ekonomisi Kuramlarının Eğitimin Niteliğine İlişkin Kurgusunun Eleştirel Analizi. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, 9(33), 60-99. Erişim adresi: <https://app.trdizin.gov.tr/dokuman-goruntule>
- Aksu, Ç. (2023). *Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumlarının Finansmanı: Ankara İli Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Alahmadi, H. & Tabrizi, S. (2019). School budgeting planning: Selecting the most effective budget plan for Ontario’s Public Schools. *International journal of innovative business strategies (IJIBS)*, (5)1, 279-284. Access address: <https://infonomics-society.org/wp-content/uploads/School-Budgeting-Planning.pdf>
- Altuğ, B. (2018). *İlkokulda Bütçe Oluşturma ve Kullanma Süreçlerinin Öğrencilerin Yaşantılarında Oynadığı Role İlişkin Öğretmen ve Velilerin Değerlendirmeleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Altuğ, F. (2013). *Bütçe Teorisi ve Uygulaması, Maliye*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi. Erişim adresi: <http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/maliye>
- Altunay, E. (2021). Okulların Finansman Yönetimi Açısından Okul Yöneticilerinin Politik Becerileri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, 36(1), 90-106 Dergisi doi: 10.16986/HUJE.2109050204
- Anderson, J. (2020). *Education budgeting during a crisis: A multiple case study of school district budget reductions in California and Texas during the great recession*. (Unpublished doctoral dissertation). The Pennsylvania State University, Pennsylvania. USA.
- Ardıç, A. K. ve Aslanargun, E. (2020). İlçelerde Eğitim Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 8 (2), 114-139. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1401699>
- Aslan, M. ve Yürek, U. (2019). Okul Öncesi Eğitimin Sorunları ve Çözüm Önerileri: Bir Durum Çalışması. Y. Kondakçı, S. Emil ve K. Beycioğlu (Editörler), 14.

- Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi* (ss. 760-766). Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/149942>
- Aslanargun, E. (2007). Modern Eğitim Yönetimi Anlayışına Yönelik Eleştiriler ve Postmodern Eğitim Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 50, 195-212. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/108314>
- Ayhan, E. ve Önder, M. (2017). Kamu Hizmeti Yaklaşımı: Yönetişime Açılan Bir Kapı. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 3(2), 19-48. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/314045>
- Bakkal, H. ve Kasımoğlu, A. (2015). Bütçe Sürecinde Mali Saydamlık ve Hesap Verebilirliğin Önemi. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 52(599), 37-52. Erişim adresi: <https://www.academia.edu/11479998>
- Bal, T. (2016). Performans Esaslı Bütçeleme (PEB) Sistemi ve Sistemin Uygulanabilirliğinin Artırılmasına Yönelik Öneriler. *Sayıştay Dergisi*, 101, 1-29. Erişim adresi: <https://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/95906369>
- Balcı, A. (2008). Türkiye’de Eğitim Yönetiminin Bilimleşme Düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 181-209. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/108287>
- Balcı, A. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler* (13. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş Okul Müdürlerinin Değişen Roller. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 13(2), 75-93. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1491827>
- Balyer, A. (2014). Eğitim Yönetiminde Farklı Bir Yaklaşım: Otopoyiyez Teorisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, (22)2, 605-618. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kefdergi/issue/22602/241510>
- Balyer, A. (2019). *Eğitim Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar* (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim Yönetimi* (5. Baskı). Ankara: Yargıcı Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. ve Çinkır, Ş. (2013). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (4. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Beasley, T. M., & Schumacker, R. E. (1995). Multiple regression approach to analyzing contingency tables: Post hoc and planned comparison procedures. *The Journal of Experimental Education*, 64(1), 79-93. <https://doi.org/10.1080/00220973.1995.9943797>
- Bogsnes, B. (2016). *Implementing beyond budgeting unlocking the performance potential* (2nd Edition). New Jersey: John Wiley and sons, inc.

- Bursalioğlu, Z. (2012). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (17. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Bursalioğlu, Z. (2016). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama* (13. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü. (2017). *Program Yapısı ve Program Gerekçesi Rehberi*, Ankara: Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Erişim adresi: <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/07/10763>
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2018). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, (24. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Can, E. N. (2016). İşletmelerde Dinamik Bütçeleme İle Sürekli Bütçelemenin Değişen Çevre Koşullarında Önemi ve Uygulama Gereği. *Mali Çözüm*, 137,121-132. Erişim adresi: <https://www.ismmmo.org.tr/Yayinlar/Mali-Cozum-Dergisi/sayi-137/--2610>
- Candan, E. (2007). *Türk Bütçe Sisteminde Performans Denetimi*. Ankara: T. C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Çelebi, N., Güner, H., Taşçı Kaya, G. ve Korumaz, M. (2014). Neoliberal Eğitim Politikaları ve Eğitimde Fırsat Eşitliği Bağlamında Uluslararası Sınavların (PISA, TIMSS ve PIRLS) Analizi. *Tarih Kültür ve Sanat Araştırmaları Dergisi (ISSN: 2147-0626)*, 3(3), 33-75. doi: 10.7596/taksad.v3i3.329
- Çelebi, A. K. ve Kovancılar, B. (2012). Performans Esaslı Bütçeleme Sisteminin Teorik ve Pratik Sorunları. *Yönetim ve Ekonomi*, 3(1), 1-18 Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/146074>
- Çelikten, M., Ayyıldız, K. ve Yeni Çelikten, Y. (2019). Türk Eğitim Sisteminin Örgüt Yapısı: Denetim ve Merkezileşme. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 13(19), 2847-2866. doi: 10.26466/opus.607124
- Çetin, Ş. (2019). Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Sorunlar: Nitel Bir İnceleme. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(4),1637-1648. doi: 10.24106/kefdergi.3204
- Çöker, F. (2018). *Kamu Mali Yönetimi*. Ankara: Sayıştay Yayınları. Erişim adresi: https://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/95906369/files/yayinlar/5018_Kanun.pdf,
- Dayar, H. ve Bakırtaş, İ. (2015). Analitik Bütçe Sınıflandırmasının Yapısı ve Bir Uygulama Örneği: Dumlupınar Üniversitesi Bütçesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, 1-14. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/4753/65296>
- Demirel Duyar, D. (2018). Fayol ve Gulick'ten Günümüze Yönetim Fonksiyonlarının Dönüşümü Üzerine Bir Değerlendirme. *Journal of Political Administrative and Local Studies*, 1(2), 75-92. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jpaljournal/issue/39232/465852>
- Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve Okul Yönetimi* (8. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.

- Freeman, M. (2016). Neoliberal Politikalar ve İnsan Hakları. Şafak Evran Topuzkanamış (Çev.). *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 17(2), 165-188. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/753654>
- Gedikoğlu, T. (1997). Eğitim Yönetimi Dün, Bugün ve 2000'li Yıllara Doğru. *Eğitim Yönetimi*, (3)3, 299-308. Erişim adresi: <https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/1103-20120209164352-gedikoglu.pdf>
- Gök, F. (2004, Temmuz). *Eğitim Hakkı: Türkiye Gerçeği*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya. Erişim adresi: <https://docplayer.biz.tr/7192902-Egitim-hakki-turkiye-gercegi.html>
- Güngör, S. (2014). Eğitim ve Eğitim Yönetiminde Paradigmalar. *e – Kafkas Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 26-40. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kafkasegt/issue/19192/204076>
- Gürsel, M. (1997). *Okul Yönetimi*. Konya: Mikro Basım-Yayım-Dağıtım.
- Holloway, D. A. & Reuck, J. D. (2001). *Beyond a traditional budgeting orientation: towards a commitment to general decision assurance (GDA)*. Access address: <https://www.researchgate.net/publication/254424119>
- Holtkamp, R. (2023). *Should we go beyond budgeting? a research into optimizing the budgetary process*, (Unpublished master's thesis). Erasmus University, Rotterdam, Netherlands.
- Honkonen, T. (2020). *SAFE beyond budgeting - a reflective practitioner viewpoint* (Unpublished master's thesis). University of Jyväskylä, Jyväskylä, Finland.
- Hope, J. & Fraser, R. (2001). *CAMI, beyond budgeting round table, beyond budgeting questions and answers*. Access address: <http://www.balancedscorecard.de/docs/beyondbudgeting3.pdf>.
- Hope, J. & Fraser, R. (2003). *Beyond budgeting how managers can break free from the annual performance trap*. Massachusetts: Harvard Business Scholl press.
- Hope, J. & Fraser, R. (2003). New ways of setting rewards: The beyond budgeting model. *California management review*, (45)4,103-119. Access address: http://www.tymwork.com/webster/hope_new_rewards.pdf
- Hyslop Margison, E. J. & Sears, A. M. (2006). *Neo-liberalism globalization and human capital learning reclaiming education for democratic citizenship*, Netherlands: Springer
- İnandı, Y. (2005). *Avrupa Birliği Ülkeleri Eğitim Sistemi İle Türk Eğitim Sisteminde Eğitimin Yönetimi ve Finansmanı* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

- İncekara, A ve Mutlugün, C. B. (2016). Türkiye’de Neoliberal Ekonomi Politikaları Sürecinde Gelir Bölüşümü ve İktisadi Büyüme İlişkisinin Analizi. *International Conference On Eurasian Economies*, 358-367, Erişim adresi: <https://www.avekon.org/papers/1499.pdf>.
- Karakütük, K. (2016). *Eğitim Planlaması*, (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Karakütük, K. (2020). *Eğitim Bütçesi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Karakütük, K., Özdoğan Özbal, E. ve Ulutaş, P. (2019). Okul Temelli (Bazlı) Bütçenin Hazırlanmasına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri. *Milli Eğitim*, (48)1, 455-481. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/929093>
- Karasar, N. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, (21. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kayıkçı, G. ve Akan, D. (2014). İlköğretim Kurumlarının Mali Kaynak Sorunları ve Okul Müdürlerinin Çözüm Uygulamaları. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (2)1, 237-255. doi: 10.16992/ASOS.74
- Keser, Z. ve Gedikoğlu, T. (2008). Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Yetki ve Sorumluluklarını Kullanma Derecelerinin Belirlenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, (5)2, 1-23. Erişim adresi: <https://jhumansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/download/494/293/>
- Keskin, N. E. (2008). Dünya Bankası ve Eğitimde Yerelleşme: Kamu Okullarında İşletmecilik, Küreselleşme ve Demokratikleşme Uluslararası Sempozyumu (ss. 617-624). Erişim adresi: <https://www.academia.edu/1079299>
- King, J. & Mestry, R. (2023). The oversight functions of school governing bodies in the management of budgets. *Perspectives in education*, 41(4): 177-193. doi: <https://doi.org/10.38140/>
- Köse, A. ve Şaşmaz, A. (2014). *İlköğretim Kurumlarının Mali Yönetimi Araştırma Raporu*. Erişim adresi: <http://www.egitimreformugirisimi.org/wp-content/uploads>
- Kurul, N. (2012). *Eğitim Finansmanı* (2. Baskı). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Lohan, G. (2012). *Extending agile systems development: An application of the beyond budgeting model*. (Unpublished doctoral dissertation). National University of Ireland, Galway, Ireland.
- Lohan, G., Conboy, K. & Lang, M. (2010). Beyond budgeting: A performance management model for software development teams. *Conference paper lecture notes in business information processing*. doi: 10.1007/978-3-642-16416-3_20
- Mejzini, N. & Seidel, H. (2015). *Challenging the principles of the beyond budgeting model, can you really go beyond?* (Unpublished master's thesis). Karlstad Business School Handelshögskolan vid Karlstads Universitet, Karlstad, Sweden.

- Menteşe, S., Üstün, A. ve Gökdelen, A. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okulun Parasal Kaynaklarını Yönetme Yeterlikleri (Ordu İl Örneği). *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5)2, 41-65. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hititsosbil/issue/7713/101002>
- Michael, A. & CIMA Technical Information Service. (2007). *Beyond budgeting, topic gateway series*, access address: <https://www.cimaglobal.com/Documents>
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2012). Okul-Aile Birliği Yönetmeliği, *Resmi Gazete*, 28199
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2013). Milli Eğitim Bakanlığı Personeline Başarı, Üstün Başarı Belgesi ve Ödül Verilmesine Dair Yönerge, *Tebliğler Dergisi*, 2666
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2016). Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, *Resmi Gazete*, 29871
- Moğol, T. (2012). Devlet Bütçesi. Moğol, T. (Editör) *Analitik Bütçe Sınıflaması*, (ss. 98 116). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Msiza, N., Obokoh, L. & Benedict, O. H. (2022). Role of beyond budgeting and rolling forecast to improve management in the public school. *Journal of finance and accounting research (JFAR)*, (4)1, 108-133. doi: 10.29145/jfar.41.05
- Nick, (2013). *A multiple case study examining the adaptive processes of beyond budgeting*. (Unpublished master's thesis), Aalto University, Helsinki, Finland.
- Oğuzhan, Ö. (2013) Neoliberal Politikaların Üniversitelere Etkisi ve Bir Praksis Çabası Olarak 'NeDeN?'. *Global Media Journal Turkish Edition*, 3(6), 102-119. Erişim adresi: <http://globalmediajournaltr.yeditepe.edu.tr/index.html>
- Olaf, S.S., Agnieszka, M. & Thomas, H. (2019). Beyond budgeting - a fair alternative for management control? - examining the relationships between beyond budgeting and organizational justice perceptions. *Studies in business and economics*, 14(2), 160-180. doi: 10.2478/sbe-2019-0032
- Olesen, A. (2015). *The case for moving beyond traditional budgeting*. Beyond budgeting institute, white paper. Access address: <https://operationalincomestatement.com/roi/wp-content/uploads>
- Onural, H. (2005). Üst Düzey Eğitim Yöneticilerinin Eğitim Yönetimi Alanındaki Yeterlik Sorunu ve Nedenleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 41, 69-85. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/108380>
- Owhondah, S. N. (2020). Budgeting procedures and principals' financial management of public secondary schools in rivers. *British international journal of education and social sciences*, (7)2, 58-68. Access address: <https://www.researchgate.net/profile/Samuel-Owhondah-2/publication/360657888>
- Özcan, K. (2009). *Mesleki ve Teknik Ortaöğretimde Finansman Harcamalar ve Maliyet* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

- Özdemir, M. (2018). *Eğitim Yönetimi Alanın Temelleri ve Çağdaş Yönelimler* (2. Baskı) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özdoğan Özbal, E. (2017). *Genel Liselerde Bütçe Yönetimine İlişkin Karşılaştırılmalı Bir Çözümleme* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Özer, N., Demirtaş, H. ve Ateş, F. (2015). Okulların Mali Durumlarına ve Bütçe Yönetiminde Yaşanan Sorunlara İlişkin Müdür Görüşleri. *e -International Journal of Educational Research*, (6)1, 17-39. Erişim adresi: <http://www.eijer.com/tr/download/article-file/89832>
- Özsoy, A. (2013). *Neo Liberal Politikalar Ve Eğitim Alanındaki İzdüşümleri: Türkiye’de Eğitim Koçluğu Uygulamaları Üzerinden Eleştirel Bir Okuma*. Erişim adresi: <https://www.academia.edu/11766136>
- Plano Clark, V. L. ve Creswell J. W. (2018). Karma Yöntem Araştırmaları Tasarımı ve Yürütülmesi, (3. Baskı). (Yaman, S. Çev.) Dede, Y. ve Demir, S. B.(Ed.), *Karma Yöntem Araştırmalarında Veri Toplama* (ss. 183-216). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Player, S. (2021). *Moving beyond budgeting*, Access address: https://mthink.com/legacy/www.cfoproject.com/content/pdf/CFO2_wp_player.pdf
- Rickards, R. C. (2006). Beyond budgeting: Boon or boondoggle? *investment management and financial innovations*, 3(2), 62-76. Access address: <https://www.researchgate.net/publication/265323433>
- Rosanas, J. M. (2016). Budgeting beyond budgeting: A tool for management, surprise avoidance, trust creation and organizational learning, *European accounting and management review* 3(1), 24-44. Access address: <file:///C:/Users/user/pc/Downloads/SSRN-id2987996.pdf>.
- Samudrage, D. N. & Beddage, H. S. (2018). Status and challenges in implementing beyond budgeting: Evidence from Sri Lanka, *International business research*, 11(12), 113-126. doi:10.5539/ibr.v11n12p113
- Sayılan, F. (2006). Küresel aktörler (DB ve GATS) ve eğitimde neoliberal dönüşüm, *TMMOB Jeoloji Mühendisleri Odası Aylık Bülten Eğitim Dosyası*, 1(1), 44-51. Erişim adresi: https://www.jmo.org.tr/resimler/ekler/1e03cc77d4bbd6b_ek.pdf
- Siverekli, E. (2014). Türkiye’de Kamu Harcamalarının Denetiminde Bütçenin Rolü: 2006- 2013 Dönemi Analizi. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 59-80, Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/202161>
- Summak, M. S. ve Roşan, Ş. (2006). Okul Temelli Yönetimin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Tutumlarının İncelenmesi (Gaziantep Örneği). *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, (7)2, 317-334. Erişim adresi: <http://kefad.ahievran.edu.tr/InstitutionArchiveFiles/f44778c7>

- Susanto, A. D. (2023). The impact of new public management, the performance budget reporting model in educational institutions. *Journal of world science*, (2)2, 287-291. doi: 10.58344/jws.v2i2.233
- Şeker, Y. (2019). Bütçe Kavramı ve Bütçe Uygulamaları Üzerine Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma, *Business and Management Studies: An International Journal* 7(3), 140-164. doi:http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i3.1236
- Tanrıöğen, A. ve Yücel, Z. (2007). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yetki Kullanımında Yaşadıkları Sorunlar. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1)21, 55-66. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/pauefd/issue/11122/133016>
- Taşar, H. H. (2009). *Kamu İlköğretim Okullarına Ayrılan Finansmanın, Talep Kanalından (DemandSide) Okul-Merkezli Yönetim Temelinde Kullanımı: Dünyadaki Uygulamalar ve Türkiye Projeksiyonu (Adıyaman Örneği)* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep, Türkiye
- Tekin, Ö. F. (2017). 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu'nun Yeni Kamu Yönetimi İlkeleri Bağlamında İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 14, 199-218. Erişim adresi: <http://sosyoteknik.selcuk.edu.tr/sustad/article/view/136>
- Tezcan, Ö. E. (2017). *Okullarda Finansman ve Finansman Yönetiminin İncelenmesi (Gaziantep İli Örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep, Türkiye.
- Tian, J., Ni, Q. L., Hao, Q. & Wu, D. (2015). The application of the beyond budgeting to organisations -an example of application of borealis company. *Modern management science & engineering*, (3)1, 65-75. Access address: <https://core.ac.uk/download/pdf/268084782.pdf>
- Torres, C. A. (2009). *Education and eeoliberal globalization*, New York: Routledge.
- Turan, S. ve Şişman, M. (2000). Okul Yöneticileri İçin Standartlar: Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Temelleri Üzerine Düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 68-87. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/864568>
- Uçkaç, A. (2019). Neoliberalizm ve Küreselleşmenin Eğitim Üzerindeki Etkisi. *Mülkiye Dergisi*, 43(4), 785-809. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1079264>
- Ulfarsson, A. G. (2018). *Beyond budgeting: Critical factors for successful implementations* (Unpublished master's thesis). Bifröst University, Borgarnes, Iceland.

- Uz, M. (2009). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Merkezli Yönetimin Bütçe Boyutuna İlişkin Görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, Türkiye.
- Ünal, L. I. (2005). *Öğretmen İmgesinde Neoliberal Dönüşüm*. World Council of Comparative Education Societies (WCCES), Havana. Erişim adresi: <https://www.academia.edu/3306142>
- Yalçın, A. Z. (2015). Yerel Yönetimlerde Katılımcı Bütçeleme, *Yönetim ve Ekonomi*, (22)2, (311-329). Erişim adresi: <http://yonetimekonomi.cbu.edu.tr/dergi/pdf/>
- Yavuz, M. (2017). Merkezi Yönetim Bütçesi İle Kamu Yatırım Programının Kodlama Sistemleri Bazında Karşılaştırılması: Tespitler, Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Sayıştay Dergisi*, 106, 35-62. Erişim adresi: https://www.researchgate.net/profile/Mehmet_Yavuz10/publication/324113363
- Yazıcı, K. (2015). Performans Esaslı Bütçe Sisteminde Yaşanan Sorunlar. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 67-97. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/803023>
- Yıldırım, G. (2019). *Beyond Budgeting: Examination of Applicability and Potential Impacts in Turkey*, Ankara: Iksad Publications.
- Yıldırım, G. ve Öker Türüdüoğlu, F. (2019). Yenilikçi Bir Yönetim Modeli: Bütçesiz Yönetim (Beyond Budgeting), *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 12(1), 91- 106, Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/663550>
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yıldız, E. (2014). Neoliberal Politikaların Türkiye'deki Yansıması: Yoksulluk. *Social Sciences Research Journal*, 3(1), 12-27. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/208960>
- Yılmaz, T. ve Sarpkaya, R. (2016). *Eğitim Ekonomisi Eleştirel Bir Yaklaşım*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Yiğit, B. (2019). Devlet Okullarının Finansman Kaynakları ve Yöneticilerinin Finansman Sorunları. H. Asutay, E. Jable, D. Y. Ergin ve Ç. Karaoğlu Bircan (Editörler), *Çocuk ve Gençlik Yazınında Çokkültürcülük*, (ss. 1-7). Erişim adresi: <https://dspace.trakya.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/trakya/4381>
- Yolcu, H. (2007). *Türkiye'de İlköğretim Finansmanının Değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara, Türkiye.





EK 1. Kamu Okullarında Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin Uygunluğunun İncelenmesi Okul Yöneticisi ve Öğretmen Anketi

Değerli Okul Yöneticisi-Öğretmen

Kamu okullarında bütçe oluşturma ve yönetim süreçlerinde yaşanan sorunların çözümüne yönelik Kayseri merkez ilçelerde bulunan kamu okullarında bütçeleme ötesi yönetim modelinin uygunluğuna ilişkin okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemek amacıyla bir araştırma yapmak istiyorum. Sizden araştırmanın veri toplama aracı olan bu anketi doldurarak araştırmaya katkı sağlamanız beklenmektedir.

Doldurmanız için size sunulan anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde bazı kişisel bilgileriniz, ikinci bölümünde bütçeleme ötesi yönetim modelinin edim (performans) yönetim süreçlerine ilişkin ifadeler, üçüncü bölümünde ise bütçeleme ötesi yönetim modelinin liderlik ilkelerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Sizden her bölümün başında yapılan açıklamalara göre görüşlerinizi belirtmeniz beklenmektedir. Birinci bölümdeki çoktan seçmeli soruların seçeneklerindeki kutulara (X) işareti koyduktan sonra açık uçlu soruları size uygun durumları yazarak yanıtlayınız. İkinci ve üçüncü bölümlerde yer alan bütün ifadelere katılma düzeyinizi yine kutulara (X) işareti koyarak belirtiniz. Anketi doldururken hiçbir kimlik bilginiz istenmemektedir. Bu anketle sizden toplanan veriler, yalnızca araştırma amaçları doğrultusunda kullanılacak, hiçbir kişi ya da kurumla paylaşılmayacaktır.

Elektronik ortamda doldurduğunuz anketi aşağıda yer alan e-mail adresine gönderebilir, elle doldurduğunuz anketleri ise araştırmacıya elden teslim edebilirsiniz. Araştırmaya sağladığınız katkılardan dolayı teşekkür ederim. Saygılarımla.

İletişim Bilgileri

Tel: 0 536 0245 70 33

e-mail: halil.tuncel38@gmail.com

Halil TUNCEL

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Programı Doktora Öğrencisi

I. BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümdeki sorular, çoktan seçmeli ve açık uçlu olarak düzenlenmiştir. Çoktan seçmeli soruların size uygun gelen seçeneklerindeki kutulara (X) işareti koyduktan sonra açık uçlu soruları size uygun durumları yazarak yanıtlayınız.

I. Göreviniz:

1. () Müdür
2. () Müdür Başyardımcısı
3. () Müdür Yardımcısı
4. () Öğretmen

II. Cinsiyetiniz:

1. () Kadın
2. () Erkek

III. Öğrenim düzeyiniz:

1. () Ön lisans
2. () Lisans
3. () Yüksek lisans
4. () Doktora

IV. Öğretmenlikteki hizmet süreniz:

1. () 1-5 yıl
2. () 6-10 yıl
3. () 11-15 yıl
4. () 16-20 yıl
5. () 21 yıl ve üstü.

V. Yöneticilikteki hizmet süreniz:

1. () 1-5 yıl
2. () 6-10 yıl
3. () 11-15 yıl
4. () 16-20 yıl
5. () 21 yıl ve üstü

VI. Görev yapmakta olduğunuz okulun Milli Eğitim Bakanlığından doğrudan ödenek alıp almama durumu:

1. () Almaktadır
2. () Almamaktadır

VII. Görev yapmakta olduğunuz okulun türü:

.....

VIII. Branşınız:

.....

II. BÖLÜM

BÜTÇELEME ÖTESİ YÖNETİM MODELİNİN EDİM (PERFORMANS) YÖNETİM SÜRECİNE İLİŞKİN İFADELER

Bu bölümde bütçeleme ötesi yönetim modelinin edim (performans) yönetim sürecine ilişkin ifadeler yer almaktadır. İfadelere katılma düzeyinizi; “hiç katılmıyorum, az katılıyorum, orta düzeyde katılıyorum, çok katılıyorum, tam katılıyorum” seçeneklerinden sadece birinin yanında yer alan kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen her madde ile ilgili görüşünüzü işaretleyiniz.

	KATILMA DÜZEYİ				
	Hiç katılmıyorum	Az katılıyorum	Orta derecede katılıyorum	Çok katılıyorum	Tam katılıyorum
1. Okulumuzun bütçe hedefleri okul yönetimi tarafından belirlenmektedir.					
2. Okulumuzun bütçe hedefleri benzer okulların bütçelerine göre belirlenmektedir.					
3. Okulumuzun bütçe hedefleri değişen koşullara göre yeniden düzenlenmektedir.					
4. Okulumuzun bütçe hedefleri belirlenirken öğretmenlerin istemleri (talepleri) dikkate alınmaktadır.					
5. Okulumuzun bütçe hedefleri belirlenirken öğrencilerin istemleri (talepleri) dikkate alınmaktadır.					
6. Okulumuzun yönetiminin bütçeyi başarıyla yönetmesine ilişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali veya Kaymakam tarafından ödüllendirmeler yapılırken, ödüller bireylerden çok okulumuz yöneticilerinin tamamı adına verilmektedir.					
7. Okulumuzun yönetiminin bütçeyi başarıyla yönetmesine ilişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali veya Kaymakam tarafından ödüllendirmeler yapılırken, ödüller okulumuz yöneticileri arasında eşit bir şekilde dağıtılmaktadır.					
8. Okulumuzun yönetiminin bütçeyi başarıyla yönetmesine ilişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali veya Kaymakam tarafından yapılan ödüllendirmeler, okulumuzun yöneticilerinin edimine (performansına) göre yapılmaktadır.					
9. Okulumuzun bütçesinin başarıyla yönetilmesine ilişkin Milli Eğitim Bakanı, Vali veya Kaymakam tarafından yapılan ödüllendirmeler okulumuz yöneticilerinin çalışma güdüsünü artırmaktadır.					
10. Okulumuzun bütçesinin planlanma sürecine tüm işgörenler katılmaktadır.					

11. Okulumuzun bütçesi planlanırken içinde bulunulan ekonomik ve çevresel koşullar dikkate alınmaktadır.					
12. Okulumuzun bütçe planı, bütçe hedeflerinde yapılan değişikliklere göre yeniden düzenlenmektedir.					
13. Okulumuzun tüketime yönelik (elektrik, su, yakıt, kırtasiye gibi) giderleri için gerekli olan bütçe kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı tarafından sağlanmaktadır.					
14. Okulumuzun bakım onarım giderleri için gerekli olan bütçe kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı tarafından sağlanmaktadır.					
15. Okulumuzun işgören giderleri için gerekli olan bütçe kaynakları Milli Eğitim Bakanlığı tarafından sağlanmaktadır.					
16. Okulumuzun bütçe kaynakları okul yönetimi tarafından harcanmaktadır.					
17. Okulumuzun bütçe kaynaklarının harcanmasıyla elde edilen sonuçların olumlu veya olumsuz yansımaları okul yönetimi tarafından takip edilmektedir.					
18. Okulumuzla yakın okullar arasında gerektiğinde bütçe kaynakları açısından aktarımlar olmaktadır.					
19. Okulumuzun bütçesi okul içi çalışmaların eşgüdümüne (koordinasyonuna) katkı sağlamaktadır.					
20. Okulumuzun bütçesi, okulumuzla benzer okulların eşgüdümüne (koordinasyonuna) katkı sağlamaktadır.					
21. Okulumuzun bütçesinde her işgörenin göstermesi gereken edim (performans) açıkça belirtilmektedir.					
22. Okul içindeki eşgüdümün (koordinasyonun) aksamaması durumunda okulumuzun bütçe hedefleri gözden geçirilmektedir.					
23. Okulumuzun bütçe uygulamasının kontrolü okul yönetimi tarafından yapılmaktadır.					
24. Okulumuzun bütçe uygulamasının kontrolünde benzer okulların bütçe yönetimindeki başarıları bir ölçü olarak dikkate alınmaktadır.					
25. Okulumuz bütçe uygulamasında yapılan kontroller okul işgörenlerinin özgüvenine katkı sağlamaktadır.					
26. Okulumuz bütçe uygulamasının kontrolüne yönelik bilgiler hızlı ve net bir şekilde elde edilmektedir.					

III. BÖLÜM

BÜTÇELEME ÖTESİ YÖNETİM MODELİNİN LİDERLİK İLKELERİNE İLİŞKİN İFADELER

Bu bölümde bütçeleme ötesi yönetim modelinin liderlik ilkelerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. İfadelere katılma düzeyinizi; “hiç katılmıyorum, az katılıyorum, orta düzeyde katılıyorum, çok katılıyorum, tam katılıyorum” seçeneklerinden sadece birinin yanında yer alan kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen her madde ile ilgili görüşünüzü işaretleyiniz.

	KATILMA DÜZEYİ				
	Hiç katılmıyorum	Az katılıyorum	Orta derecede katılıyorum	Çok katılıyorum	Tam katılıyorum
1. Okulumuzun müdürü, okuldaki tüm öğretmenleri okul bütçesinin hedeflerini gerçekleştirme amacı etrafında toplamaktadır.					
2. Okulumuzun müdürü, öğretmenlerin okul bütçe planında yaşanan ani değişikliklere uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır.					
3. Okulumuzun müdürü, okul bütçe planına öğretmenlerin edimlerini (performanslarını) artırmaya yönelik hedeflerin konulmasını sağlamaktadır.					
4. Okulumuzun müdürü, okul bütçesinin başarıyla uygulanması için bütçe planında birbirleriyle tutarlı hedeflerin oluşturulmasını sağlamaktadır.					
5. Okulumuzun müdürü, okul bütçe planına öğretmenleri güdüleyici hedeflerin konulmasını sağlamaktadır.					
6. Okulumuzun müdürü, okulda uyulması beklenen eğitimsel değerlerin sınırını açık bir şekilde belirtmektedir.					
7. Okulumuzun müdürü, eğitimsel değerleri okula yerleştirebilmeyi her türlü başarıdan üstün görmektedir.					
8. Okulumuzun müdürü, okulda çıkabilecek çıkar çatışmalarına karşı önlemler almaktadır.					
9. Okulumuzun müdürü, okulda savurganlığı önleyecek önlemler almaktadır.					
10. Okulumuzun müdürü, okul bütçesinin saydam (şeffaf) bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır.					
11. Okulumuzun müdürü, okul bütçesinden kaynaklanan sorunlara hızlı çözümler getirmektedir.					
12. Okulumuzun müdürü, okul bütçesiyle ilgili bilgilere ulaşmayı kolaylaştırıcı önlemler almaktadır.					

13. Okulumuzun müdürü, bütçe yönetimi alanındaki yenilikleri izlemekte ve okulumuzda uygulamaktadır.					
14. Okulumuzun müdürü, öğretmenlerin bütçe yönetimiyle ilgili yeteneklerini geliştirmelerine katkı sağlamaktadır.					
15. Okulumuzun müdürü, okul bütçesinin yönetimine ilişkin sorumluluğunu yerine getirmektedir.					
16. Okulumuzun müdürü, okul bütçesinin yönetimine ilişkin kararları özgürce almaktadır.					
17. Okulumuzun müdürü, okulda uyumlu bir çalışma ortamı oluşturmaktadır.					
18. Okulumuzun müdürü, öğretmenlerin okula bağlılığını artırıcı davranışlar sergilemektedir.					
19. Okulumuzun müdürü, okul bütçesinin başarıyla yönetilmesi için gerektiğinde risk almaktadır.					
20. Okulumuzun müdürü, öğretmenlerin kendilerini güvende hissetmelerine neden olan davranışlar sergilemektedir.					
21. Okulumuzun müdürü, öğretmenleri okul bütçesinin başarıyla yönetilmesine ilişkin aldıkları kararlarda desteklemektedir.					
22. Okulumuzun müdürü, okul bütçesinin etik ilkelere uygun bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır.					
23. Okulumuzun müdürü, öğrencileri memnun edecek bir yönetim sergilemektedir.					
24. Okulumuzun müdürü, okul bütçesinin sürdürülebilir bir başarıyla yönetilmesini sağlamaktadır.					

Katkılarınız için teşekkür ederim.

EK 2. Kamu Okullarında Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin Uygunluğunun İncelenmesi Konusunda Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerle Görüşme Formu

Görüşme Numarası:
Görüşülenin Kodu:
Görüşme Yapılan Kişinin Görevi:
Görüşme Yapılan Kişinin Cinsiyeti:
Görüşmenin Yapıldığı Yer:
Görüşme Tarihi, Saati ve Süresi:

Sayın Okul Yöneticisi-Öğretmen;

İyi günler dilerim. Ben Halil TUNCEL; Müşerref-Hasan Eser Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde Adalet Öğretmeni olarak görev yapmaktayım. Aynı zamanda Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Programında doktora öğrencisiyim. Randevu verip, görüşmeyi kabul ettiğiniz için çok teşekkür ederim. Sizinle görüşme yapmak istememin nedeni bu araştırma için görüşlerinize gerek duyuyorum. Araştırmanın amacı, kamu okullarında bütçe oluşturma ve yönetim süreçlerinde yaşanan sorunların çözümüne yönelik Kayseri merkez ilçelerde bulunan kamu okullarında bütçeleme ötesi yönetim modelinin uygunluğuna ilişkin okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemektir. Bu amaçla okul yöneticisi ve öğretmenlerle görüşmeler yapıyorum. Görüşmede belirtilen görüşler hiçbir kişi ya da kurumla paylaşılmayacaktır. Ayrıca araştırma sonuçlarını yazarken görüştüğüm okul yöneticisi ve öğretmenlerin isimlerini kesinlikle rapora yansıtmayacağım. Başlamadan önce söylediklerimle ilgili belirtmek istediğiniz bir düşünce ya da sormak istediğiniz bir soru var mı? Sizin için bir sakıncası yoksa görüşmeyi sesli olarak kaydetmek istiyorum. Görüşmenin yaklaşık bir saat sürmesi planlanmaktadır. Görüşmenin herhangi bir yerinde görüşmeyi sonlandırmak isterseniz, görüşmeyi bitirebilirsiniz. Ses kaydının çözümlemelerini gerçekleştirdiğimde size iletebilirim. İzin verirsiniz sorulara başlamak istiyorum.

KİŞİSEL BİLGİLER

Öğrenim Düzeyiniz:
Öğretmenlikteki Hizmet Süreniz:
Yöneticilikteki Hizmet Süreniz:
Görev yapmakta olduğunuz okulun Milli Eğitim Bakanlığından Doğrudan Ödenek Alıp Almama Durumu :.....
Görev Yapmakta Olduğunuz Okulun Türü:.....
Branşınız:.....

KAMU OKULLARINDA BÜTÇELEME ÖTESİ YÖNETİM MODELİNİN UYGUNLUĞUNUN İNCELENMESİ KONUSUNDA OKUL YÖNETİCİSİ VE ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ

1. Okulunuzun bütçe hedefleri ve amaçları kim/kimler tarafından oluşturuldu? Bu hedeflerin oluşturulmasına kişisel olarak sizin ne gibi katkılarınız olmuştur?
2. Okulunuzda yapılan ödüllendirmelerin bütçe yönetimiyle ilgili olanlarını bizimle paylaşabilir misiniz? Kim, hangi ödülü, hangi başarısından dolayı almıştır?

3. Okulunuzun bütçe planının oluşturulma sürecini anlatabilir misiniz? Bu süreç kimler tarafından nasıl yönetilmektedir?
4. Okuluza bütçe kaynaklarını nerelerden ve nasıl sağlıyorsunuz? Bu konuda yaşadığınız olumlu veya olumsuz durumlar nelerdir? Yeterli parasal kaynak bulamadığınızda kim tarafından hangi çözümler üretiliyor veya nelerden vazgeçiliyor?
5. Gerek okul içindeki eşgüdüm (koordinasyon), gerekse okulunuzun benzer okullarla olan eşgüdümüne yönelik bütçenin katkı sağladığını düşündüğünüz örnek olayları bizimle paylaşabilir misiniz? Sağlanan bu eşgüdüm (koordinasyonlar) ile özerlik arasında nasıl bir ilişki olduğunu düşünüyorsunuz?
6. Okul bütçesinin kontrolüne ilişkin ilginç ya da önemli bulduğunuz bir deneyiminizi bizimle paylaşabilir misiniz?



EK 3. Onam Formu

Sayın Katılımcımız

Katılacağınız bu çalışma, “Kamu Okullarında Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin Uygunluğunun İncelenmesi” adıyla, Halil TUNCEL tarafından 01/02/2023-01/06/2023 tarihleri arasında yapılacak bir araştırma uygulamasıdır.

Araştırmanın Hedefi: Kamu okullarında bütçe oluşturma ve yönetim süreçlerinde yaşanan sorunların çözümüne yönelik Kayseri merkez ilçelerde bulunan kamu okullarında bütçeleme ötesi yönetim modelinin uygunluğuna ilişkin okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemektir.

Araştırmanın Nedeni: O Bilimsel araştırma X Tez çalışması

Araştırmanın Yapılacağı Yer(ler): Kayseri Merkez İlçelerdeki Kamu Okulları

Araştırma Uygulaması: X Anket

X Görüşme

O Gözlem

O.....

Araştırma T.C. Milli Eğitim Bakanlığı’nın ve okul/kurum yönetiminin izni ile gerçekleştirilmektedir. Araştırma uygulamasına katılım tamamıyla gönüllülük esasına dayalı olmaktadır. Çalışmada sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Cevaplar tamamıyla gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir. Veriler sadece araştırmada kullanılacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Uygulamalar, kişisel rahatsızlık verecek sorular ve durumlar içermemektedir. Ancak, katılım sırasında sorulardan ya da herhangi başka bir nedenden rahatsız hissederseniz cevaplama işini yarıda bırakabilirsiniz.

Katılımı onaylamadan önce sormak istediğiniz herhangi bir konu varsa sormaktan çekinmeyiniz. Çalışma bittikten sonra bizlere telefon veya e-posta ile ulaşarak soru sorabilir, sonuçlar hakkında bilgi isteyebilirsiniz. Saygılarımızla,

Araştırmacı : Halil TUNCEL

İletişim Bilgiler :

Yukarıda bilgileri bulunan araştırmaya katılmayı kabul ediyor

....../...../.....

İsim-Soyisim İmza:

Katılımcı Adı-Soyadı :

Telefon Numarası :

EK 4. Etik Kurulu Onayı

ANKARA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ALT ETİK KURULU KARAR ÖRNEĞİ

Karar Tarihi : 05/12/2022
Toplantı Sayısı : 22
Karar Sayısı : 273

273- Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi doktora öğrencisi **Halil TUNCEL**'in "Kamu Okullarında Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin Uygulanabilirliği" başlıklı teziniz ile ilgili 14.11.2022 tarihli "İnsan Üzerinde Yapılan Klinik Dışı Araştırmalar Başvuru Formu" Etik Kurulumuzca incelendi.

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi doktora öğrencisi **Halil TUNCEL**'in "Kamu Okullarında Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin Uygulanabilirliği" başlıklı teziniz ile ilgili araştırma protokolüne uyulması ve etik onay tarihinden itibaren geçerli olması koşuluyla uygulanmasının etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

ASLININ AYNI DİR
05/12/2022

Prof. Dr. Muharrem ÖZEN
Ankara Üniversitesi
Etik Kurulu Başkanı

EK 5. Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğünden Alınan Uygulama İzin Yazısı



T.C.
KAYSERİ VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-47882400-602.04.01-69911411
Konu : Araştırma Uygulama İzni
Halil TUNCEL
T.C. (44875501408)

04/02/2023

KAYSERİ VALİLİĞİNE

İlgi : (a) Milli Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21/01/2020 tarih ve 1563890 sayılı (2020/2) Genelgesi.
(b) Ankara Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşlerinin bila tarih ve 804359 sayılı yazısı.

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Doktora Programı öğrencisi Halil TUNCEL, Prof. Dr. Kasım KARAKÜTÜK danışmanlığında yürüttüğü "Kamu Okullarında Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin Uygulanabilirliği" konulu araştırma talebine ilişkin ilgi (b) yazı ve ekleri Araştırma ve Değerlendirme Komisyonunca incelenmiş olup, ilgi (a) Genelge doğrultusunda, söz konusu araştırmanın, 2022-2023 eğitim öğretim yılında, ilimiz Merkez ilçelerindeki okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin gönüllülük esasına göre katılımlarıyla, yönetici ve öğretmenlerde ses kaydı alınması koşuluyla, kurum faaliyetlerinin aksatılmadan, ders saatleri dışında yapılması, ayrıca söz konusu araştırmanın denetimi ilgi genelge gereği okul müdürlükleri ile ilçe milli eğitim müdürlüklerinde olmak üzere ve yazımız ekinde gönderilen mühürlü veri toplama aracının uygulama sırasında çoğaltılarak kullanılması, Müdürlüğümüzce uygun mütalaa edilmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınızı arz ederim.

Bahameddin KARAKÖSE
İl Milli Eğitim Müdürü

Ek:

- İlgi(b)Yazı ve Ekleri (56 Sayfa)
- Araştırma Değerlendirme Formu (1 Sayfa)
- Mühürlü Ölçek Örnekleri (7 Sayfa)

OLUR

Şenol ESMER
Vali a.
Vali Yardımcısı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Gültepe Mah. Talas Bulv. No:1/b Melikgazi/KAYSERİ

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Telefon No : 0 (352) 330 11 25

E-Posta: yuksekokretimuyrdisi38@meb.gov.tr

Keş Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bilgi için: İsmail ERCİYAS

Unvan : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni

İnternet Adresi: <http://kayseri.meb.gov.tr>

Faks: 3523209503

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden a4dd-0cae-3aca-a472-94de kodu ile teyit edilebilir.

BENZERLİK BİLDİRİMİ

“Kamu Okullarında Bütçeleme Ötesi Yönetim Modelinin Uygunluğunun İncelenmesi” başlıklı tezimin ana bölümü (ön bölüm, kaynaklar ve ekler hariç) Turnitin İntihal Tespit Programı aracılığıyla incelenmiş ve ilgili rapor danışmanım tarafından da kontrol edilmiştir. Kontrol sırasında (1) “Yedi sözcükten daha az olan benzeşmeler” (2) “Kaynaklar” (3) “Doğrudan alıntılar” ve (4) “Lisansüstü tezim ile ilgili yapmış olduğum kendi yayınlarım ve yararlandığım mevzuat metinleri gibi kaynaklar” dışında tutulmuştur. Benzerlik kontrolüne ilişkin rapordan elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Rapor Tarihi	: 30.09.2024
Gönderim Numarası	: 2470289040
Sayfa Sayısı	: xx+273
Sözcük Sayısı	: 65962
Karakter Sayısı	: 428419
Benzerlik Oranı	: %7
Savunma Tarihi	: 10.09.2024

Yukarıda belirtilen sonuçları gösteren Turnitin İntihal Tespit Programı’na ilişkin orijinal raporu, sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmaksızın bu beyanım ekinde Enstitüye teslim ettiğimi, tezimin %10’dan fazla benzerlik oranı içerdiğinin, tek bir kaynakla eşleşme oranının ise %2’den fazla olduğunun belirlenmesi durumunda, bundan doğabilecek tüm yasal sorumluluğu kabul ettiğimi bildirir, saygılarımı sunarım.

Öğrencinin Adı Soyadı: Halil TUNCEL

Tarih:

İmza:

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı : Halil TUNCEL

E-Posta Adresi :

İş Deneyimi :

Unvan	Görev Yeri	Yıl
Sınıf Öğretmeni	Yozgat-Boğazlıyan	2000
Fen Bilimleri Öğretmeni	Yozgat-Boğazlıyan	2002
Okul Müdürü	Yozgat-Boğazlıyan	2003
Halk Eğitimi Merkezi Müdür Yardımcısı	Kayseri-Merkez	2011
Fizik Öğretmeni	Kayseri-Merkez	2021
Adalet Öğretmeni	Kayseri-Merkez	2022

Akademik Bilgiler

Öğrenim Durumu:

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Lisans	Fizik Öğretmenliği	Selçuk Üniversitesi	1998
Lisans	Kamu Yönetimi	Anadolu Üniversitesi	2008
Yüksek Lisans	Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi	Erciyes Üniversitesi	2013

Yayınlar:

Tuncel, H. ve Çelikten, M. (2016). Etkili Okul Oluşturmada Okul Müdürünün Dönüşümcü Liderlik Rolü. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 3(3), 71-84

Tuncel, H. ve Çelikten, Y. (2017, Ağustos). Etkili Okul ve Değişim. Y. Çelikten (Editör), Eğitim, Örgüt ve Liderlik. (ss. 51-86). Konya: Eğitim Yayınevi.

Karakütük, K., Özdoğan Özbal, E. ve Tuncel, H. (2021, Ekim). Halk Eğitimi Planlaması, Bütçeleme ve Finansmanı: Halk Eğitimi Merkezi Müdürlerinin Görüşlerine Dayalı Bir Değerlendirme. M. Uysal, A. Yıldız, Ş. E. Bağcı ve N.

Korkmaz (Editörler), Mehmet Bilir'e Armağan. (ss. 271-300). Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.

Karabulut, N., Tuncel, H., İçinak, A. ve Bakar, H. (2022, Eylül). Yönetim Etiği. M. Çelikten (Editör), Sınıf Yönetimi. (ss. 63-84). Konya: Eğitim Yayınevi.

